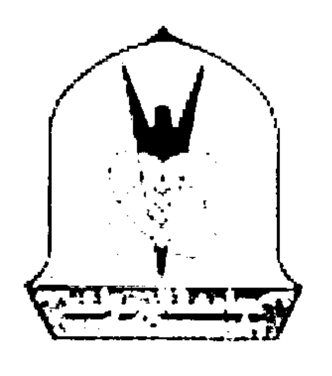


جامعة اليرموك

كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية

قسم الإدارة العامة

تأثير الأنماط القيادية للمديرين على ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن

The Impact of Managers Leadership Styles on Practicing Knowledge Management in the Jordanian Social Security Corporation

الطالب

رمزي ربابعة

٢٠٠٨٣٧٠٠٣٤

اشراف

الدكتور رائد عبابنة

٢٠١٠

بسم الله الرحمن الرحيم

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنتُم بِدَيْنٍ إِلَى أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُب بَّيْنَكُمْ
كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَن يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي
عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئًا فَإِن كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ
ضَعِيفًا أَوْ لَا يَسْتَطِيعُ أَن يُمِلَّ هُوَ فَلْيُمْلِلْ وَلِيُّهُ بِالْعَدْلِ وَاسْتَشْهِدُوا شَهِيدَيْنِ مِن
رِّجَالِكُمْ فَإِن لَّمْ يَكُونَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَامْرَأَتَانِ مِمَّن تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاءِ أَن
تَضِلَّ إِحْدَاهُمَا فَتُذَكِّرَ إِحْدَاهُمَا الْأُخْرَى وَلَا يَأْبَ الشُّهَدَاءُ إِذَا مَا دُعُوا وَلَا تَسْأَمُوا
أَن تَكْتُبُوهُ صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا إِلَى أَجَلِهِ ذَلِكُمْ أَقْسَطُ عِندَ اللَّهِ وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ
وَأَدْنَى أَلَّا تَرْتَابُوا إِلَّا أَن تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ
جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا وَأَشْهِدُوا إِذَا تَبَايَعْتُمْ وَلَا يُضَارَّ كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ وَإِن تَفْعَلُوا
فَإِنَّهُ فُسُوقٌ بِكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ وَيُعَلِّمُكُمُ اللَّهُ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

﴿ ٢٨٢ ﴾

صدق الله العظيم

تأثير الأنماط القيادية للمديرين على ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن

إعداد

رمزي ربابعة

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة العامة في جامعة اليرموك ٢٠١٠

وافق عليها

الدكتور رائد عبابنة .... مشرفا و رئيسا

الأستاذ الدكتور أحمد الشياب .... عضوا

الأستاذ الدكتور يحيى ملحم .... عضوا

الأستاذ الدكتور محمد الروابدة .... عضوا

تاريخ المناقشة ٤ / ٨ / ٢٠١٠

الإهداء

الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه و مداد كلماته ، الحمد لله عدد ما كان و عدد ما يكون و عدد الحركات و السكون ، الحمد لله العليم مصدر كافة العلوم ، الحمد لله الذي أنزل علينا النور الذي أول حروفه اقرأ و عكسها ارقأ فكلما قرأت رقيت ، إنها أمة ربها نور و كتابها نور و نبيها نور ، اللهم لا تؤاخذنا في تقصيرنا عن حمدك وشكرك .

نتشرف بإهداء هذا الجهد المتواضع إلى جدي رسول الله صلى الله عليه وسلم نبي العالمين إمام المرسلين شفيعنا يوم الدين الذي انشق له القمر وكلمه الحجر و امتثل لأمره الشجر صلى الله عليه و سلم و على آله وصحبه ومن سار على نهجه إلى يوم الدين

الشكر و التقدير

من لا يشكر الناس لا يشكر الله

إلى بوتقة اللغة العربية وجذوة الإبداع العلمي و عبقرية الشعر و القلب النابض حكمة و أملا والدي الأستاذ الدكتور حسن ربابعة الذي ما توانى عن تقديم توجيهاته العلمية ، و إلى روح والدتي الطاهرة ، و إلى مشرف الرسالة الذي امتاز بالخلق الرفيع و العلم الوافر و هو مثال للشباب يقتدى به الدكتور رائد عبابنة ، و إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة ، و إلى الأهل جميعا ، والأصدقاء نخص منهم إياد و محمد وكل من ساهم في انجاز هذه الرسالة .

المحتويات

قائمة الجداول

الملاحق

ربابعة ، رمزي . " تأثير الأنماط القيادية للمديرين على ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن- دراسة ميدانية " رسالة ماجستير بجامعة اليرموك ٢٠١٠ ، اشراف الدكتور رائد عبابنة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة ، بالإضافة إلى معرفة مستوى ممارسة إدارة المعرفة ، وإلى معرفة مدى تأثير الأنماط القيادية على ممارسة إدارة المعرفة في مركز المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في عمان .

• أظهرت النتائج بأن النمط المتساهل جاء بأعلى نسبة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨١) و انحراف معياري بلغ (.٧١) و هذا يدل على ممارسته بدرجة عالية في المؤسسة وجاء النمط السلطوي بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٠) و انحراف معياري بلغ (.٧١) ، فالنمط المعتدل بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٠) و انحراف معياري بلغ (.٧٥) ، ثم النمط الإجتماعي الإنساني بمتوسط حسابي (٣,٠٦) و انحراف معياري بلغ (.٨١) بينما جاء نمط الفريق في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٩) و انحراف معياري بلغ (.٩٠) .

• أشارت النتائج إلى أن ممارسة إدارة المعرفة بأنشطتها في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٠) ، حيث جاء كل من نشاط ايجاد المعرفة ونشاط تخزين المعرفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٢) أما بالنسبة للانحراف المعياري لنشاط ايجاد المعرفة فكان (.٩٠) وانحراف معياري بلغ ، و وانحراف معياري لنشاط تخزين المعرفة بلغ (.٨٦) ، وجاء نشاط تطبيق المعرفة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٠) و انحراف معياري بلغ (.٨٠) ، بينما جاء نشاط نشر المعرفة بمتوسط حسابي (٢,٩٥) و انحراف معياري بلغ (.٨٣) بالمرتبة الأخيرة .

• بينت النتائج أن نمط الفريق كان المتغير المستقل الوحيد المؤثر في إدارة المعرفة بأنشطتها ، حيث فسر ما نسبته (٤٤,٧%) من إدارة المعرفة ، في حين لم تظهر النتائج أي أثر دال إحصائيا في باقي الأنماط على إدارة المعرفة بأنشطتها .

• هناك علاقة إيجابية دالة احصائيا بين النمط القيادي بأنواعه (السلطوي ، المعتدل ، الإجتماعي الإنساني ، الفريق) وبين إدارة المعرفة بأنشطتها (ايجاد ، تخزين ، نشر ، تطبيق) .

• لا توجد هناك علاقة إيجابية دالة احصائيا بين النمط المتساهل وبين إدارة المعرفة بأنشطتها (ايجاد ، تخزين ، نشر ، تطبيق) .

• لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين لإدارة المعرفة بأنشطتها (ايجاد ، تخزين ، نشر ، تطبيق) تعزى لأثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس ، العمر ، المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، الحالة الإجتماعية) .

• لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين للنمط القيادي بأنواعه (المتساهل ، السلطوي ، المعتدل ، الإجتماعي الإنساني ، الفريق) تعزى لأثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس ، العمر) .

• لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين للنمط القيادي بأنواعه (المتساهل، الإجتماعي الإنساني ، الفريق) تعزى لأثر (المسمى الوظيفي).

• توجد فروق دالة احصائيا في اتجاهات المبحوثين للنمط القيادي بنوعيه (السلطوي، المعتدل) وجاءت الفروق لصالح اللذين يعملون في الإدارة.

• لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين لنمطي القيادة (الإجتماعي الإنساني ، الفريق) تعزى لأثر (المؤهل العلمي) .

• توجد فروق دالة احصائيا في اتجاهات المبحوثين لأنماط القيادة (المتساهل ، السلطوي ، المعتدل) تعزى لأثر (المؤهل العلمي) بين بكالوريوس ودبلوم فأقل، وجاءت الفروق لصالح دبلوم فأقل، في كل من النمط المتساهل والنمط المعتدل.

• توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الدراسات عليا وبكالوريوس، وجاءت الفروق لصالح الدراسات عليا في النمط السلطوي.

• لا توجد هناك فروق دالة احصائيا في اتجاهات المبحوثين لأنماط القيادة (المتساهل ، السلطوي) تعزى لأثر (سنوات الخدمة) .

• توجد فروق دالة احصائيا في اتجاهات المبحوثين لأنماط القيادة (المعتدل ، الإجتماعي الإنساني ، الفريق) تعزى لأثر (سنوات الخدمة) بين(٦-١٠) سنوات و(١٠ سنوات فأكثر) ، وجاءت الفروق لصالح (١٠ سنوات فأكثر) .

• لا توجد هناك فروق دالة احصائيا في اتجاهات المبحوثين لأنماط القيادة (المتساهل ، السلطوي ، الإجتماعي الإنساني ، الفريق) تعزى لأثر (الحالة الإجتماعية) .

• توجد هناك فروق دالة احصائيا في اتجاهات المبحوثين لنمط القيادة (المعتدل) تعزى لأثر (الحالة الإجتماعية) و جاءت الفروق لصالح المتزوج .

التوصيات

بناء على النتائج يوصي الباحث:

١ -إدارة مؤسسة الضمان الإجتماعي بتغيير النمط القيادي المتسم بالمتساهل إلى نمط القيــادة الفريق حتى ينسجم مع ممارسة إدارة المعرفة بشكل فعال.

٢- قيام إدارة المؤسسة بتحقيق التوازن من خلال التركيز على الموظفين والتركيز على انجاز العمل.

٣- أن على إدارة المؤسسة القيام بنشر المعرفة من خلال عقد اللقاءات والاجتماعــات مــع الموظفين، واستخدام الطرق والوسائل التكنولوجية كالانترنت لتعميم المعلومات لقيام الموظفين بمهامهم بصورة أكثر كفاءة، لما أشارت إليه النتائج بضرورة أن تقوم المؤسسة بتشكيل ورش ولقاءات للتعلم من داخل وخارج المؤسسة لتحسين العمل.

٤- ضرورة قيام المؤسسة أن تملك المؤسسة شبكة معلومات داخلية موزعة على المــوظفين بغية تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية حاجات المنتفعين.

٥- إجراء دراسات مشابهه لهذه الدراسة على المؤسسات و الوزارات الحكومية الأخرى .

٦- الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة بجميع جوانبها و الذي يمثــل مفتــاح الألفيــة الثالثــة، وتوظيفها بصورة تضمن انجاز معاملات مراجعي المؤسسة بــصورة ســريعة وذات جــودة عالية.

الكلمات الدالة : النمط القيادي ، إدارة المعرفة ، مؤسسة الضمان الإجتماعي

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

تواجه المنظمات الإدارية تغييرا مستمرا في كل أو بعض جوانبها نتيجة لمتغيرات كثيرة تتعلق بالجوانب الاقتصادية والسياسية و الإجتماعية ذات التغير والتنوع السريع، مما يتطلب أساليب جديدة لمواكبة ذلك لأجل البقاء والاستمرارية وتحقيق الأهداف بكل كفاءة وفاعلية. لقد أحدثت الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر تطورا كبيرا في طرق ونوعية الحياة، والتوجه إلى الصناعة المعتمدة على رأس المال كمورد أساسي للعمل، بالإضافة إلى ظهور المصانع والشركات والمنظمات العامة والخاصة الكبرى وذات المجالات المتعددة والمتنوعة.

إن المنظمات قد تبنت أساليب و اجراءات وطرق عمل ومفاهيم إدارية جديدة خاصة بهذه النقلة النوعية لمواجهة المنافسة والتي أدت إلى تعديل في طرق العمل للبقاء وتحقيق الأهداف بكل كفاءة وفعالية.

وفي القرن العشرين في ظل التطور التكنولوجي المتسارع برز ما يسمى بالثورة المعلوماتية التي أدت إلى نقلة نوعية أخرى في شتى مجالات الحياة بحيث أصبحت المعلومة موردا أساسيا للمنظمات في القطاع العام والخاص على حد سواء إلى جانب رأس المال، وأصبح التوجه نحو ما يسمى بالاقتصاد المعرفي المبني على المعرفة التي تمثل المهارات والخبرات والمعلومات الموجودة في عقول وأذهان الموظفين في المنظمة.

لقد أُصبحت تزداد قيمة المعرفة التي تسمى برأس المال الفكري غير الملموس الـذي يصعب تقليده حتى تفوق على رأس المال الملموس، وتحتم على المنظمات مواكبـة هـذه النقلة النوعية بأساليب وطرق عمل جديدة، وتبني وسائل الاتصال والتكنولوجيـا الحديثـة والمتطورة بالإضافة إلى العمل على مواجهة المنافسة الشديدة باسـتجابة سـريعة. وقـد ظهرت مفاهيم جديدة تتعلق بذلك أهمها إدارة المعرفة التي تهـتم باسـتغلال المعلومـات والمعارف وتوظيفها لتحقيق الأهداف المنشودة، وخفض التكاليف كما أنها تحفـز ايجـاد المبادرات والأفكار الجديدة مما يساعد على وجود بيئة مناسبة للإبداع و بالتالي يؤدي ذلك إلى تعزيز المركز التنافسي للمنظمات، لقد كان التبني في البداية لإدارة المعرفة في القطاع الخاص الذي حقق الأرباح وخفض التكاليف وتعزيز الميزة التنافسية، وبعد النجاحات التي تحققت من جراء ذلك، انتقل تبنيها إلى القطاع العام لتحسين نوعية الخدمة المقدمة و خفض التكاليف و تطوير الأداء في المنظمات العامة (الظاهر،٢٠٠٩) .

إن نجاح تبني وتطبيق إدارة المعرفة يتطلب وجود القيادة المتطورة في تفكيرها والتي تملـك النظرة الشاملة والتي تمتلك المقومات التالية: الغاية الأخلاقية، وفهم عملية التغييـر، وبنـاء العلاقات، وإبداع وتبادل المعرفة، والمحافظة على تماسك المعرفة (Fullan، 2002).

ومن هنا تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة تأثير الأنماط القيادية في دعم ومـساندة ممارسـة إدارة المعرفة كما يراها الموظفون في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن.

مشكلة الدراسة

لقد أشار (Hofsetede ، 1991) أن الدول النامية لم تحقق التحول المطلوب في أساليب القيادة واتخاذ القرار مما يحد في انتقالها بسهولة إلى المجتمعات المعرفية. وعلى الرغم من أن الأردن سعى لمواكبة التطورات للتوجه نحو الاقتصاد المعرفي و بذل كل الإمكانيات لتوظيفها في تحقيق النمو الاقتصادي إلا أن تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للتنمية الإنسانية في الدول العربية ومن ضمنها الأردن لعام (٢٠٠٣) يشير إلى أن السعي لإحداث تغييرات بنيوية لم يصاحبه تغييرا في أساليب الإدارة السلطوية و المركزية مما يؤثر بشكل كبير على تحفيز الموارد البشرية المؤهلة لوضع معرفتها وإبداعاتها في سبيل التطور المقصود نحو مجتمع المعرفة .

و يشير (عبد الوهاب ، ٢٠٠٧) أيضا إلى أن ممارسة إدارة المعرفة بنجاح يتطلب توفر مجموعة من المقومات و منها القيادة الإدارية إذ إنها تتولى إعداد رؤية و استراتيجية خاصة بذلك، فضلا عن دور القائد كمعلم ومدرب للعاملين .

مما سبق يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالسؤال التالي :

ما مدى تأثير النمط القيادي للمديرين على ممارسة إدارة المعرفة كما يراهُ الموظفون في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن؟

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

لقد تزايد اهتمام المنظمات والباحثين بإدارة المعرفة نتيجة عدة عوامل أهمها العولمـــة وتكنولوجيا المعلومات والتوجه الحديث المتمثل بالإهتمام برأس المال البشري واعتباره أهــم الموارد في المنظمة(Prusak, 2001). كما وتعتبر القيادة حجر الزاوية في حياة أي منشاة و نجاحها في تحقيق أهدافها التي أنشأت من اجلها و هو عوامل القوة الحيوية و التقدم الباعــث لعوامل الإبتكار والإبداع و التجديد بما يضمن تطورها لمواجهــة التحــديات التــي تقابلهــا (قنديل ٢٠١٠).

من هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة إلى إعطاء خلفية نظرية عن مفهــوم القيــادة وأســاليبها وأنماطها وعوامل نجاحها، وكذلك التعرف على مفهوم المعرفة وأبعادهــا وعمليــة تنميتهــا ومراحلها ومتطلبات نجاحها.

الأهمية العملية

التعرف على اتجاهات عينة من العاملين في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي الأردنية لمدى تأثير الأنماط القيادية على ممارسة المعرفة، حيث أن هناك قلة في الدراسات والأبحاث -حسب معرفة الباحث- التي تناولت تأثير النمط القيادي المتمثل بالشبكة الإدارية بأنماطهــا القيادية (المتساهل، السلطوي، المعتدل، الإجتماعي، الفريق) على أنشطة إدارة المعرفة مــن حيث (ايجاد وتخزين ونشر وتطبيق) على المنظمات الأردنية بشكل عام وعلــى المؤســسات العامة في المملكة بشكل خاص.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على النمط القيادي السائد كما يراهُ الموظفون في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن.

٢. التعرف على مستوى ممارسة إدارة المعرفة كما يراهُ الموظفون في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن.

٣. التعرف على مدى تأثير النمط القيادي على ممارسة إدارة المعرفة كما يراهُ الموظفون في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن.

٤. تقديم بعض التوصيات بناء على نتائج الدراسة لمتخذي القرار بهدف تعزيز و تحسين توظيف أنماط القيادة الإدارية في دعم ومساندة إدارة المعرفة.

أسئلة الدراسة

١. ما هو النمط القيادي السائد لدى المديرين كما يراهُ الموظفون في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن ؟

٢. ما هو مستوى ممارسة إدارة المعرفة كما يراهُ الموظفون في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن ؟

٣. ما مدى تأثير الأنماط القيادية على ممارسة إدارة المعرفة كما يراهُ الموظفون في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن ؟

ب – فرضيات الدراسة

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو أنماط القيادة السائدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخدمة، الحالة الإجتماعية) .

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخدمة ، الحالة الإجتماعية) .

٣. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين الأنماط القيادية السائدة وممارسة أنشطة إدارة المعرفة .

نموذج الدراسة

يظهر الشكل العلاقة بين المتغيرات حيث يظهر تأثير العلاقة بين الأنماط القيادية المتغير المستقل على إدارة المعرفة بأنشطتها المتغير التابع ، بالإضافة إلى تأثير المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات وسيطية على تلك العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع و الشكل التالي يوضح ذلك .

المتغير المستقل
الأنماط القيادية

النمط المتساهل
النمط السلطوي
النمط المعتدل
النمط الإجتماعي الإنساني
نمط الفريق

المتغير التابع
إدارة المعرفة

ايجاد المعرفة
تخزين المعرفة
نشر المعرفة
تطبيق المعرفة

المتغيرات الوسيطية
المتغيرات الديموغرافية

الجنس
العمر
المسمى الوظيفي
المؤهل العلمي
سنوات الخدمة
الحالة الإجتماعية

المصدر: إعداد الباحث

منهجية الدراسة

أسلوب الدراسة

اعتمد الباحث منهجية الوصفي التحليلي من خلال أسلوبين:

١- الأسلوب النظري بالاعتماد على المراجع والدراسات وما كتب من أدبيات ذات علاقة بمواضيع الدراسة.

٢- أسلوب المسح الميداني لعينة من العاملين المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن من خلال استخدام استبانة صممت من قبل الباحث لتغطية الجوانب التطبيقية للدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الإدارة العامة لمؤسسة الضمان الإجتماعي (المركز-عمان)، والبالغ عددهم (٢٦٠) موظفا وموظفة (مؤسسة الضمان الإجتماعي، دائرة الموارد البشرية، ٢٠١٠). وقام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على جميع الموظفين، بمعنى أن عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة كاملا.

أداة الدراسة

قام الباحث بإعداد استبانة أولية (الملحق) تتكون من ثلاثة أجزاء: الأول منها يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي (العمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والجنس، سنوات الخدمة، والحالة الإجتماعية). أما الجزء الثاني يتعلق بالأنماط القيادية (المتساهل، السلطوي، المعتدل، الإجتماعي، الفريق)، و الجزء الثاني اعتمد الباحث في إعداد هذا الجزء على بعض الدراسات منها (الفياض، ١٩٩٥). و تضمن الجزء الثاني الأنماط القيادية الخمسة بحيث كان ترتيب الفقرات على الشكل التالي الفقرات (١ ، ٦ ، ١١ ، ١٦ ، ٢١) تمثل النمط المتساهل ، و الفقرات (٢ ، ٧ ، ١٢ ، ١٧ ،

٢٢) تمثل النمط السلطوي ، و الفقرات (٣ ، ٨ ، ١٣ ، ١٨ ، ٢٣) تمثل النمط المعتدل ، و الفقرات(٤ ، ٩ ، ١٤ ، ١٩ ، ٢٤) تمثل النمط الإجتماعي الإنساني، و الفقرات (٥ ، ١٠ ، ١٥ ، ٢٠ ، ٢٥) تمثل نمط الفريق.

أما الجزء الثالث تضمن أنشطة إدارة المعرفة بحيث كان الفقرات (١ ، ٥ ، ٩ ، ١٣ ، ١٨ ، ٢٢) تمثل نشاط ايجاد المعرفة ، و الفقرات (٢ ، ٦ ، ١٠ ، ١٤ ، ١٨ ، ٢٢) تمثل نشاط تخزين المعرفة، و الفقرات (٣ ، ٧ ، ١١ ، ١٥ ، ١٩ ، ٢٣) تمثل نشاط نشر المعرفة ، و الفقرات(٤ ، ٨ ، ١٢ ، ١٦ ، ٢٤) تمثل نشاط تطبيق المعرفة ، واعتمد الباحث في إعداد هذا الجزء على بعض الدراسات منها (الخليلي،٢٠٠٦) ، و كتبت فقرات الإستبانة باتجاه واحد .

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها على ستة من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة العامة و قسم إدارة الأعمال في جامعة اليرموك، كما تم استخراج معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) و اعتبرت تلك النسب صالحة لغايات هذه الدراسة .

إجراءات الدراسة

١- قام الباحث بأخذ كتاب رسمي من رئيس القسم مشرف الرسالة في الجامعة بهدف توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة المطلوبة .

٢- بعد موافقة مدير مؤسسة الضمان الإجتماعي بعمان قام الباحث بتوزيع الاستبيانات على عينة الدراسة البالغة (٢٦٠) موظف و موظفة في مختلف الأقسام .

٣- تم استرداد (١٧٦) استبانة بمعنى أن نسبة الاسترداد بلغت (٦٨ %) ، فيما كانت (٦) استبانة منها غير صالحة للتحليل الإحصائي.

٤- قام الباحث بتحليل الاستبيانات الصالحة و البالغ عددها (١٧٠) استبانة .

الأساليب الإحصائية

أولا: من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة ، وبهدف الإجابة على الأسئلة ، فقد قام الباحث بتحديد درجات الإستجابة بالموافقة على أسئلة الإستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي ، بحيث تعني كل درجة موافقة ما يلي:

٥	٤	٣	٢	١
موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة متدنية	موافق بدرجة متدنية جدا

ثانيا : اعتمد الباحث التدرج التالي للوسط الحسابي لنتائج الدراسة :

المقياس			الدرجة
١	إلى	٢،٤٩	ضعيفة
٢،٥٠	إلى	٣،٤٩	متوسطة
٣،٥٠	إلى	٥	عالية

ثالثا : استخدمت الأساليب الإحصائية التالية بعد أن تم ادخال البيانات للحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) و هذه الأساليب هي:

١- (Descriptive Statistic) مقياس الإحصاء الوصفي، لمعرفة خصائص العينة من النسب المئوية و المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و التكرارات.

٢- (Pearson Correlation) معامل الإرتباط بيرسون لاختبار علاقة المتغير المستقل النمط القيادي بالمتغير التابع إدارة المعرفة، كما اعتمد الباحث على المقياس التالي لتقييم درجات معامل الإرتباط بيرسون :

المقياس	الدرجة
أقل من ٣٠	ضعيفة
٣١ – ٦٠	متوسطة
٦١ فأكثر	عالية

٣- (ANOVA) تحليل التباين الأحادي لاختبار علاقة المتغيرات الديموغرافية في الأنماط القيادية و أنشطة إدارة المعرفة ولبيان الفروق في الأنماط القيادية تبعا لأنشطة إدارة المعرفة

* (T – Test) لبيان الفروقات البعدية التي أظهرها تحليل(ANOVA) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) .

٤- (Regression) تحليل الانحدار الأحادي ، و يستخدم لقياس مستوى تأثير علاقة المتغير المستقل على المتغير التابع .

التعريفات الإجرائية

المعرفـــة: هي الاستخدام الكامل للمعلومات البيانات مع إمكانية المزاوجة مــع المهــارات والأفكار والحدس والدوافع الكامنة في الفرد(ملكاوي ، ٢٠٠٧).

إدارة المعرفة: إدارة المعرفة أنها عملية توفير المعلومات الملائمة للأفراد الملائمين بالوقت الملائم لمساعدة الأفراد من إنشاء المعرفة و تقاسم و تفعيل المعلومات بالطرق التــي تحــسن بشكل قابل للقياس(نجم ، ٢٠٠٨) .

و أنشطة المعرفة تعرف اجرائيا (الخليلي ، ٢٠٠٦) :

ايجاد المعرفة : قدرة المنظمة على تطوير أفكار جديدة، ومفيدة حتى ترقــى إلــى مــستوى الإبداع .

تخزين المعرفة : طرق تخزين المعرفة في المنظمة و منها: قاعدة المعرفة ، قواعد البيانات

نشر المعرفة : نشر وتبادل المعرفة بين أعضاء المنظمة .

تطبيق المعرفة : جعل المعرفة مطبقة وربطها بالواقع العملي من خلال الاستفادة منها في حل المشاكل واغتنام الفرص واتخاذ القرارات وترجمتها إلى سلع وخدمات .

النمط القيادي: هو عبارة عن السلوك المتكرر الذي يتبعه الشخص في مركز معــين للتــأثير على الآخرين(هواري، ١٩٨٥).

أما بالنسبة للأنماط القياديــة فقــد تــم تعريفهــا اجرائيــا مــن خــلال الــشبكة الإداريــة ل (Blake &Mouton , 1964)

النمط المتساهل : وهو النمط الذي يتصف فيه القائد بسياسة عدم التدخل والحيادية ما أمكنــه ذلك، وعدم الرغبة بالانهماك في العمل أو في التعامل مع المرؤوسين.

النمط السلطوي: وهو النمط الذي يتصف فيه القائد برغبته في التحكم والسيطرة والهيمنة، يضحي بحاجات المرؤوسين الإنسانية لصالح العمل .

النمط المعتدل: وهو النمط الذي يتصف فيه القائد بتركيزه على المواقف الوسط لاعتقاده بأنها الأخف ضررا، وأن المغالاة قد تتسبب بصراعات، فهو يوازن بين اهتمامه بالإنتاج والمرؤوسين ويركز على الأمور المجربة أو التي تحظى بقبول الأغلبية .

النمط الإجتماعي الإنساني : وهو النمط الذي يتصف فيه القائد بشدة التركيز على العلاقات الإجتماعية وقلة التركيز على الإنتاج إلى درجة تجعل المرؤوسين كأنهم أعضاء نادي وليسوا أعضاء مؤسسة، يسعى القائد نحو إسعاد المرؤوسين، بافتراض أن العامل السعيد أكثر إنتاجية من غيره .

نمط الفريق: وهو النمط الذي يتصف فيه القائد بناء على هذا الأسلوب برغبته بتحقيق ذاته من خلال تقديم ما يستطيعه من جهود للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وتشجيع مرؤوسيه لتحقيق ذاتهم بنفس الأسلوب .

مؤسسة الضمان الإجتماعي: مؤسسة عامة ذات طبيعة خدمية ترتبط مع وزير العمل تتمتع بالاستقلال المالي والإداري وأنشئت استنادا إلى قانون الضمان الإجتماعي المؤقت رقم (٣٠) لسنة (١٩٧٨) بهدف توفير حياة كريمة للمواطن وأفراد أسرته وتعزيز برامج الأمن الإجتماعي، والإسهام في إنجاح خطط التنمية الاقتصادية و الإجتماعية من خلال المساهمة في المشروعات الاقتصادية الوطنية الإستراتيجية، وأيضا من خلال ايجاد فرص عمل جديدة توفرها .

الموظفون : هم العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي بموجب قـانون العمـل و الـذين يشغلون المناصب الإدارية التالية (مساعد مدير ، مدير وحدة ، رئيس قسم ، موظف) .

محددات الدراسة

١- مكانية : اقتصرت هذه الدراسة على مركز مؤسسة الضمان الإجتماعي بعمان فقـط دون الفروع في باقي أنحاء المملكة ، كما أعدت استبانة الدراسة لقياس بعض أنشطة إدارة المعرفة و ليس جميع الأنشطة.

٢- زمانية : أجريت هذه الدراسة أثناء الفصل الدراسي الثاني لعام (٢٠١٠) .

٣- يصعب تعميم نتائج الدراسة على باقي فروع مؤسسة الضمان الإجتماعي المنتشرة فـي المملكة كون الدراسة طبقت على الموظفين العاملين في المركز-عمان.

٤- قلة عدد الدراسات الميدانية المتخصصة العربية التي تناولت دور الأنماط القياديـة فـي ممارسة إدارة المعرفة – على حد علم الباحث – .

نبذة عن مؤسسة الضمان الإجتماعي

هي إحدى المؤسسات العامة ذات الدور البارز في الاقتصاد الأردني. إذ تعتبر من المؤسسات العامة الرائدة في الأردن لما لها من دور بارز وحاسم في التنمية الاقتصادية من خلال استثماراتها في القطاعات المختلفة ومن خلال تقديمها لمظلة الحماية الإجتماعية لفئة كبيرة من المواطنين. ويظهر دور المؤسسة من خلال ما ساهمت به من استثمارات وصلت إلى (٤٦,٨%) و (٣٨,٣%) من الناتج المحلي الإجمالي الأردني لعامي (٢٠٠٥ و ٢٠٠٦) على التوالي (مؤسسة الضمان الإجتماعي، التقرير السنوي، ٢٠٠٦). كما يبرز دور المؤسسة من خلال عملها على تحقيق الريادة والتميز في خدمات الضمان الإجتماعي بتقديم حماية اجتماعية ذات جودة عالية المستوى في ظل نظام تأميني مستدام وشامل يتسم بالكفاءة والفاعلية والمرونة (مؤسسة الضمان الإجتماعي، التقرير السنوي، ٢٠٠٦). وقد بلغ عدد المشتركين في الضمان الإجتماعي لعام (٢٠٠٦) (٦٦٢) ألفا وبما نسبته (٤١%) من إجمالي القوى العاملة في الأردن (مؤسسة الضمان الإجتماعي، التقرير السنوي ، ٢٠٠٦).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

ينقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث الأول يتعلق بالقيادة الإدارية و الثاني بإدارة المعرفة ، والمبحث الثالث يتناول الدراسات السابقة وفيما يلي تبيان لأبعاد وجوانب كل منها.

القيادة الإدارية

مقدمة

يحتل مفهوم القيادة الإدارية أهمية خاصة لدى الباحثين و العلماء في مجالات الإدارة و علم النفس و علم الاجتماع ، و كذلك لدى الممارسين لها بمختلف المؤسسات، و نظرا لهذه الأهمية يقول " بيتر دركر " أنه في السنوات القادمة سيكون مصدر القوة الحقيقية للتنافس على المستقبل و النجاح بين المؤسسات على اختلاف أنواعها و يكمن ذلك في مجموعة المهارات والكفاءات التي تمتلكها القيادات الإدارية لهذه المؤسسات (قنديل، ٢٠١٠).

إن الأهداف العظيمة لا تنجز بدون الجماعة، والجماعة لا تنتظم في مسيرة الإنجاز بدون قائد ينسج جهودها بالهدف، إن القائد بمثابة أحد العناصر الرئيسية في المعادلة التي تلخص قصة التطور الإنساني منذ اكتشاف أسلوب إشعال النار حتى اختراع الميكروكمبيوتر، تلك المعادلة التي يمكن صياغتها على النحو التالي: جماعة +قائد + موارد+ هدف = إنجاز حضاري (ظريف ، ١٩٩٣). كما تتمثل أهمية القيادة في أنها جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض

وهي مفتاح الإدارة، إذ أنها تسري في كل جوانب تلك العملية وتجعلها أكثر دينامية وفاعليــة، وتسهم في تحقيق التغيير والتحسين المنشودين (زكريان، ١٩٩٧).

تعريف القيادة الإدارية

هناك تعريفات كثيرة للقيادة، فيعرفها (سالم وآخرون ،١٩٩٨) أنها العملية التي يــتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضــحة لتحقيق أهداف محددة. و يعرفها (القريوتي، ١٩٩٣) على أنها قــدرة تــأثير شــخص علــى الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودون إلزام قــانوني لاقتنــاعهم بقدرتــه. أما (درويش وتكلا، ١٩٧٦) تعرف القيادة هي فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم طريقة معينة ، ويسعى معها إلى كسب طاعتهم واحترامهم ، وولائه ، وتعاونهم في سبيل الوصــول إلــى هدف معين. ويعرف (عبد الحميد وكفافي ، ١٩٩١) القيادة هي القدرة على التأثير في أفعــال الأفراد أو الجماعات واتجاهاتهم، بوسائل مثل :المهارة في التنظيم والتفــوق فــي المعرفــة والخبرة ، وقوة الشخصية ، وبصفة عامة القدرة على حفز الآخرين على التعاون والالتزام.

كما تعرف على أنها قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة و المهــارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه و كسب ثقتهم و فــي ضــوء مقتــضيات الموقــف و متطلباته، و يقوم بتحفيزهم و توجيههم و الاتصال بهم و يقدم الاتجاه و الرؤيا التي أمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أفضل مستوى لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فاعلية(قنديل، ٢٠١٠).

استنادا على التعريفات السابقة يمكن تعريف القيادة: على أنها عبارة عن عملية تأثير يمارسها القائد على الأتباع لتحقيق أهداف مرغوبة .

النمط القيادي

يعرف (هواري، ١٩٨٥) النمط القيادي على أنه السلوك المتكرر الذي يتبعه الشخص في مركز معين للتأثير على الآخرين. ويعرف (البياع ، ١٩٨٥) النمط القيادي على أنه الإتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها القائد الإداري ويعمل بموجبها داخل المنظمة وتعد الإطار الذي يحدد علاقته المرؤوسون.

مصادر قوة القائد

اهتم كثير من الكتاب والباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة، وبالتحديد مصادر القوة ووسائل وأدوات التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم وأفعالهم، ومن الدراسات المشهورة في هذا المجال تلك التي قام بها (Bertram Raven، John French) حيث حددا مصادر قوة القائد بخمسة مصادر أساسية يستند إليها القائد في التأثير على الآخرين وهي(John ، 1989) :

١- قوة المكافأة : وتستند إلى إدراك الفرد المرؤوس بأن الامتثال لرغبات الرئيس سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية معنوية ومادية.

بامكان القائد تعزيز ممارسة إدارة المعرفة من خلال المكافآت الايجابية المعنوية منها و المادية فقط و ليست السلبية لأن استخراج و تقاسم وتبادل المعرفة من قبل المرؤوس بحاجة إلى تحفيز ايجابي و دعم لأنه يعتبرها ملكية له و يصعب عليه تقديمها ، و المكافأة السلبية هنا قد تدفعه إلى امتناعه عن اظهار المعرفة التي لديه أو يعطي معرفة غير مناسبة .

٢- قوة الإكراه/ العقاب : وتستند إلى الخوف، حيث يدرك الفرد المرؤوس بأن عدم التزامه وتقيده بأوامر وتوجيهات الرئيس يمكن أن تؤدي إلى قيام الرئيس بفرض عقوبة عليه، أي أن

المرؤوس يتوقع بأن العقاب سيكون نتيجة عدم موافقته على أفعال واتجاهات ورغبات الرئيس.

٣- القوة الشرعية : وهذا النوع من القوة يستمد من المنصب أو الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة.

٤- قوة الخبرة : وهي تستند إلى المعرفة والخبرة والمهارة والقدرة (الفنية والإدارية والسلوكية) التي يملكها الشخص، وتوافر هذه المهارات في الرئيس سيزيد من احترام المرؤوسين له وامتثالهم له، ويزيد كذلك من احترام نظرائه له .

إن القائد الذي يتمتع بالمعرفة و يقوم بنشرها و تقاسمها على المرؤوسين ، بالإضافة إلى تشجيعهم على تبادلها ، كذلك ايجاد المناخ المناسب من تفويض السلطة وتعزيز اللقاءات وورش العمل و بذل الحوافز و توفير الإمكانات التكنولوجية ، مما يؤدي ذلك إلى تعزيز ممارسة إدارة المعرفة بدرجة كبيرة .

٥- قوة الاقتداء أو الإعجاب : وتعتمد على تقمّص المرؤوسين لشخصية الرئيس حيث ينال إعجابهم به وتقديرهم له لما يتمتع به من خصائص و سمات شخصية (حريم ، ١٩٨٨) .

يستطيع القائد من خلال ما يملك من معرفة و ينشرها و يشجع على ذلك ، مما يعني زيادة المعرفة لدى المرؤوسين ، فإنه سيحظى باعجابهم و يصبح قدوة لهم يسعون إلى أن يصحبوا مثله ، و بالتالي يدعم ذلك ممارسة إدارة المعرفة بشكل كبير .

لقد تم ذكر مصادر القوة التي يستند عليها القائد فهل يوجد للقائد صفات يتميز بها عن غيره .

النظريات القيادية

لقد تعددت النظريات التي حاولت تفسير مفهوم القيادة، و من أهم تلك النظريات التالي:

أولا النظرية التقليدية

نظرية الرجل العظيم

إن هذه النظرية تفترض بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي حدثت على حياة المجتمعات الإنسانية ، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب و قدرات متميزة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر ، كما أن هذه المواهب و القدرات لا تتكرر في كثيرين على مر التاريخ ، و هذه النظرية على الرغم من وجاهتها إلا أن اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل صدقها ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الأفراد الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات، و في بعض الحالات الأخرى عجزوا عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية ، وهذا يعني أن القيادة ليست صفة لأفراد دون آخرين ولكن هناك عوامل تتدخل مثل الظروف المحيطة و نوعية الجماعة (العجمي ، ٢٠٠٨).

نظرية السمات (١٩٣٠-١٩٥٠):

اهتمت هذه النظرية بخصائص وسمات القائد ، وهي تفترض أن فاعلية القيادة تتحدد بتوافرهما، وتركز حول اكتشاف هذه الخصائص والسمات، و تفترض أن الإنسان يولد قائدا ،

وقد تعددت وتنوعت كثيرا السمات ، ومن هذه السمات، ما يتعلق بالبنية الجسدية كالقوة البدنية و طول القامة ، ومنها ما يتعلق بالشخصية كالثقة بالنفس و المبادرة وهنالك خصائص عقلية كالذكاء و البصيرة النافذة ، وبعضها يتعلق بالأنشطة والنضج العاطفي، لكن هذه النظريات لم تصمد طويلا أمام الانتقادات الكثيرة التي وجهت لها، ومن أهمها:

١- وجود عدد كبير من السمات يصعب حصرها.

٢- عدم سهولة قياس الصفات المحددة وعدم إمكانية تحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة.

٣- اختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر.

٤- أن السمات لم تتنبأ بدقة من الأفراد الذين أصبحوا قادة في المنظمات، فكثير من الناس يملكون هذه السمات ومع ذلك بقوا تابعين.

٥- عدم شمولية النظرية لأنها لم تأخذ بعين الإعتبار المتغيرات الأخرى التي تؤثر على فاعلية القيادة (حريم ، ١٩٨٨) .

إن القائد بمفهوم هذه النظرية يولد ولا يصنع، فإذا سلمنا بوجهة النظر هذه، فإن معنى ذلك أنه لا داعي لتأهيل وإعداد القيادات الإدارية في المعاهد والمؤسسات لإكسابهم صفات القيادة لأنها يمكن تميزها باستمرار بين القائد وغيره من الناس (عباس، ١٩٩٧) .

ثانيا: النظريات السلوكية

لقد ظهرت وتطورت النظريات السلوكية نتيجة حدثين هامين: ظهور الحركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات (هوثورن) ، وإخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح لفاعلية القيادة، وهذا أدى إلى تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى جانب آخر وهو

السلوك القيادي بدلا من السمات، وتفترض هذه الدراسات والنظريات أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو القائد، وليس سماته، بل أيضا سلوكه الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل، والتي تشكل أسلوبا، أو نمطا عاما لقيادته (نصير، ١٩٨٧). ولقد كان من الاستنتاجات التي توصلت إليها تجارب(هوثورن) هي وجود علاقة بين نمط الإشراف والإنتاجية، ودلت النتائج على أن نمط الإشراف المساند له تأثير إيجابي على أداء العاملين (حريم ، ١٩٨٨) .

وكانت بداية الاتجاه السلوكي هي دراسة كل من (Lewin)، و (Lippitt)، و (White)، وقد أجريت هذه الدراسة في جامعة ايوا عام(١٩٣٩)، حيث تم تصنيف القادة إلى ثلاثة أنماط، واكتشاف إنتاجية مجموعة المرؤوسين ومعنوياتهم تحت تأثير كل نمط، وهذه الأنماط هي:

١- النمط الأتوقراطي: وهو القائد الذي يحتفظ بجميع القرارات في يده و لا يشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، و يكون القائد هنا محور الاتصالات في الجماعة ، و يستخدم الثواب والعقاب بصورة شخصية . ٢- النمط الديمقراطي يقوم القائد في هذه الحالة بتشجيع المرؤوسين لاتخاذ القرارات جميعها و تكون الاتصالات بحرية و التفاعل بين الأفراد أكبر ، ويستخدم القائد الثواب و العقاب بصورة موضوعية . ٣- النمط التسيبي يترك القائد اتخاذ القرارات بيد المرؤوسين و لا يقوم بتوجيه الأفراد ، و لا يقدم أي نقد أو مدح. (Martin، 1991) ، إن النمط الديمقراطي هو الأفضل، حيث يشارك القائد المجموعة في اتخاذ القرارات وتوجد درجة عالية من الواقعية والثبات في مستوى الأداء والرضا عن العمل وتؤدي المجموعة عملها بروح الفريق (Luthans ، 1985) ، مشار إليه في (معايعة ، ١٩٩٥) .

كما توصلت الدراسات التي قامت بها جامعة أوهايو إلى تصنيف القادة على بعدين هما:

البعد الأول: القائد المهتم بالعمل

البعد الثاني: القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية

امتدادا لدراسات جامعة أوهايو طور (Halpin) سنة (1956) استبانة لوصف السلوك القيادي (LBDO) ، وقد حدد بعدين للنمط القيادي هما :

١. بعد هيكلة المهام: ويقصد به سلوك القائد في تحديد العلاقة مع العاملين، وطرق القيام بالعمل، وتوافر قنوات الاتصال داخل المنظمة.

٢. بعد الإهتمام بالمشاعر الإنسانية: ويقصد به سلوك القائد الذي يقوم على الثقة والتفاهم والاحترام المتبادل بين القائد والعاملين.

وفي ضوء هذين البعدين، قسّم (Halpin) الأنماط القيادية إلى أربعة أنماط هي:

أ. نمط عال في هيكلة المهام و الإهتمام بالمشاعر، ويتميز القائد هنا بدرجة عالية من الإهتمام بهيكلة المهام والمشاعر الإنسانية.

ب. نمط عال في هيكلة المهام، ومتدن في الإهتمام بالمشاعر، ويتميز القائد هنا بدرجة عالية من الإهتمام بهيلكة المهام، ودرجة متدنية من الإهتمام بالمشاعر الإنسانية.

جـ. نمط متدن في هيكلة المهام وعال في الإهتمام بالمشاعر، ويتميز القائد هنا بدرجة متدنية من الإهتمام بهيكلة المهام، ودرجة عالية من الإهتمام بالمشاعر الإنسانية.

د. نمط متدن في هيكلة المهام و الإهتمام بالمشاعر، ويتميز القائد هنا بدرجة متدنية من الإهتمام بهيكلة المهام والمشاعر الإنسانية (الطويل، ١٩٨٦).

وقد أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث بأن النمط الأول الذي يتصف بأنه عال في هيكلة المهام و الإهتمام بالمشاعر، هو الأكثر تحقيقا للرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية (الأشقر ، ١٩٩٤) .

وفيما بعد ظهرت دراسات أخرى استفادت من الأبعاد التي تم دراستها في جامعة أوهايو ولكن بتسميات مختلفة ، حيث قام فريق من جامعة ميتشغان بإجراء عدة دراسات حول الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الرسمية، وقد قام (Likert، 1967، 1961) بتلخيص هذه الدراسات باستخدام الأبعاد السابقة الذكر ضمنيا، وخرج بأربعة أنماط قيادية هي:

النمط الأول: الآمر الناهي الذي يحاول استغلال مرؤوسيه.

النمط الثاني: الآمر العطوف الذي يتخذ من نفسه صفة الأب.

النمط الثالث: الديمقراطي الاستشاري الذي يطلب الإستشارة من مرؤوسيه ولكنه ينفرد في صناعة القرار.

النمط الرابع: الديمقراطي المشارك الذي يطلب الإستشارة من مرؤوسيه ويتخذ القرار بالتقارب والأغلبية.

وخلاصة دراسات جامعة (ميتشيغان) أن نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين والعمل يحقق إنتاجية ورضا عاليين عند العاملين أفضل من نمط القيادة المهتم بالإنتاج فقط، وذلك بسبب فقدان حماس المرؤوسين وتدهور الإنتاج (وهبي و المطوع ، ١٩٩١).

نظرية الخط المستمر للقيادة (A Continuum of Leadership) في سنة (1958)

ظهرت هذه النظرية في مقال في مجلة (Harvard Business Review) تحت عنوان كيفية اختيار الأسلوب الإداري ، أعده (Schmidt & Tannenboum) و قد لاقى هذا المقال انتشارا كبيرا بين المديرين التطبيقين لأنه قدم نمج مختلف في مجال القيادة بدل من اختيار احد أسلوبي القيادة الديمقراطية و الاتوقراطية ، كما أعطى للقائد عدة أساليب في اثناء تعامله مع المرؤوسين دون وصف أي منهم بالصحة و الخطأ و بذلك يوجد أسلوب قيادي واحد يمكن استخدامه بنجاح في جميع الأوقات ، و عليه فقد حدد العلاقة بين القائد و مرؤوسيه على أساس خط متصل أو مستمر ، و بذلك فان أسلوب القائد الفعال يتوقف على قدرات القائد نفسه و قدرات مرؤوسيه و الموقف الذي يكون فيه ، بمعنى ان القائد لا يختار أسلوب واحد بل يكون مرنا بدرجة كافية ليتلائم مع الموقف ، فالقائد الناجح هو الذي يقدر جيدا الأسلوب الصحيح الذي يتبعه في حاله معينة ، و فضلا عن ذلك يجب عليه أن يكون واضحا مع مرؤوسيه مبينا لهم مدى مشاركتهم في اتخاذ القرار في موقف معين مع أخذه بعين الاعتبار عدم محاولته خداع مرؤوسيه عن طريق ايهامهم بالمشاركة في اتخاذ القرار لكن القرار أولا و أخيرا من صنع المدير (حسن ، ٢٠٠٤) .

ثالثا : النظريات الموقفية

نظرية الأبعاد الثلاثة للقيادة(1970) Three dimensions Theory of Leadership

قام (Reddin) بتطوير الشبكة الإدارية لكل من (Black & Mouton) وأضاف بعدا ثالثا وهو بعد الفاعلية وسمي نموذجه بنموذج الأبعاد الثلاثة الذي يحتوي على :

١- بعد العلاقات: بمعنى توفير القائد لعلاقات عمل تمتاز بالثقة والمحبة والاحترام.

٢- بعد المهمة : هو الذي من خلاله يحث القائد مرؤوسيه لبلوغ الأهداف المحددة.

٣- بعد الفاعلية : الذي يعني مدى تحقيق القائد للأهداف المتعلقة بدوره.

من خلال هذه الأبعاد الثلاثة توصل(Reddin) إلى ثمانية أنماط من القيادة الإدارية ينتج عنها أربعة أنماط تعتبر الأكثر فاعلية وهي: النمط البيروقراطي، النمط المنمّي الذي يثق ضمنيا بالعاملين، وتتبع فعاليته من المناخ المشجع الذي يهيئه للعاملين، مما يزيد ارتباطهم بالعمل، النمط الديكتاتوري (العطوف) ، الذي يثقف بنفسه ضمنيا ويهتم بالعمل ويكسب طاعة المرؤوسين عن طريق مهارته في توفير المناخ الجيد، النمط التنفيذي الذي يمارس أساليب مختلفة مع العاملين لإيمانه بالفروق الفردية وتتبع فعاليته من تركيزه على كل من العمل والعاملين، لذا فهو يحقق إنتاجية عالية أما الأنماط الأربعة الأقل فاعلية فهي: النمط الإنسحابي ويتمثل بعدم الإهتمام بكل من الأفراد والعمل وهو غير فعال، النمط المجامل ويعتبر الإنسجام بين الأفراد والعلاقات الطيبة فوق أي اعتبار وهو غير فعال، النمط الأتوقراطي (الدكتاتوري) يهتم بالعمل ويفضله على أي اعتبار وهو غير فعال، النمط الموقف (المقنع) يهتم بكل من العمل والعلاقات وهو غير قادر على اتخاذ قرارات سليمة، ويوضح ذلك الشكل التالي. إن السلوك القيادي الفعال عند(Reddin) يعتمد على الموقف، فليس هناك نمطا واحدا للقائد بل ينبغي أن يكيف نفسه دائما وهو بهذا يتفق مع (Fiedler)، مشار إليه في (عبادلة ، ٢٠٠٣)

نظرية المسار House's Path–Goal Theory

تم تطوير هذه النظرية بواسطة كل من (Robert House and Terrence Mitchell) وأطلق على هذا المدخل مصطلح (نظرية المسار و الهدف لفاعلية القائد) إذ أن أسس هذه النظرية تقوم على أساس نظرية التوقع للدافعية ، ويتعلق مصطلح المسار و الهدف

بالمصطلحات المعروفة لنظرية التوقع الخاصة بتوقعات الجهد و الأداء ، و الأداء و المكافأة ، وقوة جذب الفعل ، وكما قال (House) " تتضمن وظيفة الدافعية للقائد مضاعفة ما يتلقاه المرؤوسون نظير تحقيقهم لأهداف العمل ، وتسهيل مهمة الوصول إلى هذه المكافآت بتوضيحها و إزالة الحواجز و المعوقات الموجودة في الطريق الموصل لها ، وإتاحة المزيد من الفرص لإشباع الحاجات الذاتية في هذا الطريق " .

لذلك ينظر إلى المهمة الرئيسية للقائد على أساس أنها تؤثر في مدركات التوقع و قوة جذب الفعل لدى المرؤوسين ، أي إذا تمكن القائد من مضاعفة مدركات قوة جذب الفعل وزيادة احتمالات التوقع ، فيستنتج عن ذلك مضاعفة الجهد و مستوى عال من الرضا و الأداء من قبل المرؤوسين (عبد الباقي ، ٢٠٠١).

نظرية دورة الحياة (1972) Life Cycle Theory:

تعتبر هذه النظرية أنه بزيادة درجة نضج المرؤوسين يتطلب ذلك السلوك القيادي المناسب له درجات مختلفة من التهيئة للعمل (المهام) و التهيئة للعلاقات (الأفراد) و هذه النظرية مبنية على أساس علاقة الطفل بوالديه حيث تمر هذه المرحلة بأربع مراحل حسب نضج الطفل و يقصد بالنضج في هذه النظرية القدرة و الاستعداد لتحمل المسؤولية لإدارة السلوك ، و أن عوامل النضج يجب اعتبارها فقط في العلاقة (للمهام) المحددة و المطلوب انجازها ، تبدأ المرحلة الأولى عندما يكون الطفل صغيرا يكون غير قادر وغير مستعد حيث يقوم والداه بكل المهام و تسمى مرحلة (التوجيه) ، ثم تتطور علاقة الوالدين بالطفل حسب تطور نضوجه ففي المرحلة الثانية يكون غير قادر لكنه مستعد و تسمى مرحلة (الإقناع) من والديه ، و في المرحلة الثالثة يكون قادر إلا أنه غير مستعد و تسمى مرحلة (المشاركة)

من الوالدين ، و أخيرا في المرحلة الرابعة يكون قادر و مستعد و تسمى مرحلة (التفويض) (العديلي ، ١٩٩٣) .

رابعا : النظريات القيادية الحديثة

القيادة التبادلية و التحويلية Transaction &Transformation leadership

تمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من قبل (داونتون , 1973) إلا أن ظهوره مدخل في القيادة بدأ مع العمل الكلاسيكي قدمه العالم (جيمس مـاكجريجر بيرنـز) تحت عنوان القيادة في عام (١٩٧٨) ، وقد حاول (بيرنز) في عمله أن يربط بين دوري القيادة و التبعية ، وكتب عن القادة بوصفهم أفرادا يتحكمون في دوافع الأتباع لكي يتمكنوا من تحقيق أهداف الأتباع .فالقيادة عند (بيرنز) تختلف تماما عن استخدام القوة لأنه لا يمكن فصلها عن حاجات الأتباع .

و يميز (بيرنز) بين نوعين من القيادة : التبادلية التي تعني مجموعة من النماذج القيادية التي ترتكز على التبادلات التي تجري بين القادة وأتباعهم ، مثـل السياسيون الـذين يفـوزون بأصوات الناخبين من خلال إعطائهم وعودا بعدم فرض ضرائب جديدة .

أما القيادة التحويلية فهي تعد جزءا من طروحات " القيادة الجديدة " (بيرمـان ,1992) ، وكما يشير اسمها فالقيادة التحويلية التي تغير الأفراد و تحولهم ، و هي التي تركز على القيم والأخلاق و المعايير و الأهداف طويلة الأجل و تشتمل على تقويم الأفراد و إشباع حاجاتهم و معاملتهم بإنسانية ، و هي عملية تتدرج ضمن القيادة ذات الصبغة الكاريزميـة و الرؤيـة المستقبلية ، فالقائد هنا يلبي حاجات الأتباع للوصول إلى أقصى قدراتهم ، ويشير (بيرنز) إلى غاندي بوصفه نموذجا كلاسيكيا للقيادة التحويلية.

و في الوقت الذي صدر فيه كتاب (بيرنز) نشر (هاوس , 1976) نظرية القيادة الكاريزمية ، وهي توصف غالبا بطرق تجعلها شبيه بالقيادة التحويلية ، و قد تم استخدام مفهوم الكاريزما في البداية لوصف أشخاص منفردين يملكون خصائص تمكنهم من القيام بأشياء غير عادية ، وتشمل الخصائص الشخصية للقائد ذي الصفات الكاريزمية على سيطرة القائد و الرغبة القوية في التأثير في الآخرين و الثقة بالنفس و شعور قوي بالقيم الأخلاقية.

نموذج القيادة التحويلية

في منتصف الثمانينات قدم باس (1985) نسخة موسعة للقيادة التحويلية تعتمد على الأعمال السابقة التي قدمها (بيرنز, 1978) و (هاوس , 1976) و لكن لا تنسجم تماما ، ولقد وسع (باس) في مدخله من عمل (بيرنز) حيث أعطى المزيد من الإهتمام لحاجات الأتباع و ليس لحاجات القادة ، وذلك من خلال اقتراح أن القيادة التحويلية يمكن أن تنطبق على المواقف التي ليست مخرجاتها ايجابية، ومن خلال النظر إلى القيادة التحويلية و التبادلية كسلسلة متصلة واحدة و ليست كسلسلتين منفصلتين (يامارينو , 1993) ولقد وسع (باس) من عمل (هاوس) بإعطاء المزيد من الإهتمام للعناصر العاطفية و الأصول الكاريزمية ومن خلال القول بان الكاريزما تعد شرطا ضروريا و لكن ليس كافيا للقيادة التحويلية (ياماريتو , 1993).

ويمكن تقويم القيادة التحويلية من خلال استخدام " مقياس القيادة المتعددة الأبعاد " الذي يقيس سلوك القائد في سبعة أبعاد : الإهتمام الفردي (الكاريزما) ، الدافعية الإلهامية ، الحفز الذهني، التأثير الذهني ، المكافأة المشروطة ، الإدارة بالاستثناء ، و سلوك عدم التدخل . و

الدرجات العالية في بعدي الإهتمام الفردي و العوامل الدافعية هما المؤشران الأكثر على دلالة القيادة التحويلية القوية .

للمدخل التحويلي جوانب قوة منها أنه يعد نموذجا حديثا يحظى باهتمام من قبل البـــاحثين، و يحظى بميول فطرية، ويركز على أهمية الأتباع في العملية القيادية ، ويؤكد بشكل قوي على الأخلاق والقيم.

كما أن للمدخل التحويلي جوانب ضعف منها تفتقر للوضوح في التصور الذي يطرحه ،إذ أنه غالبا ما يتم تفسيره على مبسط للغاية يتمثل في " إما معه أو ضده " أنه يطرح إطارا يوحي بان القيادة التحويلية تتضمن سمات شخصية، وانه نخبوي و غير ديمقراطي ، وأنه مبني على بيانات تمثل القادة في المستويات الإدارية العليا بشكل كبير وأن من المحتمل استخدامه من قبل القادة بشكل غير ايجابي و غير منتج (هاوس , 2006) .

نظرية الشبكة الإدارية (Blake &Mouton) مشار إليه في (الفياض ، ١٩٩٥) :

و تعتبر من النظريات السلوكية ، و تم إعداد هذه النظرية في مطلع الستينات تحديـدا سـنة (1964) من قبل (**Robert Black وزوجته Jean Mouton**) حيث اشتملت على خمسة أنماط قيادية سميت بالشبكة الإدارية، و اعتمدت هذه النظرية على نفس البعـدين مـن دراسة جامعة أوهايو و الدراسات التي قام بها (Haplin) ، و تكونت هـذه الـشبكة مـن محورين الأول هو المحور الأفقي من الشبكة الإهتمام بالإنتاج و يتعلـق بالنتيجـة النهائيـة للأداء، و خطوط الإنتاج، الأرباح، رسالة المؤسسة، تبني برامج إبداعية في الإنتاج، وغيـر ذلك.

أما المحور العمودي، فيتعلق بالقوى البشرية، إما رؤساء أو مرؤوسين أو زملاء عمل، ويتخذ وجوه متعددة مثل جعل الأفراد يحبونه، يهتم بالأفراد من أجل إسعادهم، وقد يوازن بين الاثنين معا، أو قد يهتم بتوفير ظروف عمل مريحة له، أو يسلم الرواتب والامتيازات والأمن الوظيفي للموظفين.

ويعتبر المؤلفان الشبكة وسيلة تمكن القادة من التعامل مع المرؤوسين لتحقيق النتائج من خلالهم بفعالية، كما يعتبرها وسيلة لتغيير نمط القائد بآخر أكثر فعالية من خلال بعد ثالث أضافاه باقتراح من (أنطوني رايز)، واسمياه (بعد الدافعية)، وهما يسعيان لإيجاد وسيلة لقياس هذا البعد عند المدراء، بالرغم من اعترافهما بصعوبة القياس النفسي وقياس الدافعية، إن بعد الدافعية عندهما ثنائي الأطراف، فعندما يسعى القائد لتحقيق أمر ما فإن دافعيته تكون سالبة.

كما وأنهما يعتبران الشبكة وسيلة ناجحة لبناء فريق العمل الفعال، وللتطوير المؤسسي، فعندما يتم تغيير نمط القائد إلى النمط (٩,٩) من خلال التدريب والخبرة، يقوم هذا القائد ببناء فريق عمل فعال تسوده الثقة والروح المعنوية العالية، ويقوم بوضع الأهداف الخاصة به التي تنسجم مع أهداف المؤسسة، وتكون المعلومات في متناول الجميع، ويعطي المرؤوسين حرية التصرف وتقديم الآراء والمقترحات، ويتم تزويدهم بالتغذية الراجعة بطريقة سليمة، عندها يكون العمل بروح الفريق ثقافة مؤسسية عامة، وتكون المؤسسة قد أنجزت المرحلة الأساسية من الإبداع ، بقيت هذه النظرية المتعلقة بتحديد النمط القيادي على طريق التطوير و الإبداع و التميز عن الآخرين و تكون قادرة على حل ما يعترضها من مشاكل بأسلوب علمي.

(ب) عناصر القيادة الأساسية في الشبكة:

يذكر المؤلفان ستة عناصر أساسية للقيادة الإدارية هي: حل الصراع، روح المبادأة في أداء المهام، الحصول على المعلومات، توجيه المرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات، صنع القرار، والتغذية الراجعة. وتختلف هذه النظرية عن نظريات القيادة الموقفية، التي تفترض أن الموقف هو الذي يحدد النمط القيادي الفعال، لكن تفترض هذه النظرية بأن القائد عند ممارسته عناصر القيادة سالفة الذكر، وفي أي موقف وأي ظرف، يمتلك افتراضات وتوقعات خاصة به تعتمد على معلوماته وخبراته وشخصيته، وهذه الافتراضات هي التي تقود سلوك القائد وترشده، إن هذه الافتراضات تترسخ على شكل معتقد، ويترسخ السلوك على شكل نمط قيادي، ويصبحان شيئا مطلقا عند الشخص، قد يؤدي إلى حجب بدائل سلوكية أكثر فعالية من نمط القائد السلوكي.

(ج) الأنماط القيادية في الشبكة وخصائصها:

و قد تم تطوير الشبكة الإدارية من قبل (Black & McGanse , 1991) ، لتصل إلى سبعة أنماط قيادية موزعة على الشبكة ، يتألف كل بعد من أبعاد هذه الشبكة على تسع تقسيمات رئيسة ، إن هذه التقسيمات تسمح بتحديد (٨١) نمط قيادي إلا أن هذه النظرية حددت سبع أنماط قيادية ، سيتم فيما يلي عرض خمسة أنماط القيادية فقط، بالإضافة إلى الدافعية الموجبة والسالبة لكل نمط، وسلوك كل نمط أثناء ممارسة عناصر القيادة الخمسة، حسب نظرية الشبكة الإدارية كما يبين الشكل.

الأنماط القيادية في الشبكة

الإهتمام بالأفراد									
٩	(١،٩) النمط الإجتماعي الإنساني							(٩،٩) نمط الفريق	
٨									
٧									
٦									
٥				(٥،٥) النمط المعتدل					
٤									
٣									
٢									
١	(١،١) النمط المتساهل							(٩،١) النمط السلطوي	
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
	الإهتمام بالإنتاج								

١ – النمط المتساهل (١،١)

يقع هذا النمط في الزاوية السفلى اليسرى من الشبكة، و يتبع هذا القائد سياسة عدم التدخل والحيادية ما أمكنه ذلك، إلى الحد الذي لا يضر بعضويته في المؤسسة، وإن كان له رؤساء فإنه يقوم بدور تمرير الرسائل إلى الأسفل، دافعيته الموجبة تتمثل في عدم الرغبة بالانهماك في العمل أو في التعامل مع المرؤوسين، أما دافعيته السالبة فتتمثل في خوفه من

إنهاء عضويته في المؤسسة، يتجنب المعارضة لأنها تعرضه للانكشاف، أما ممارسة العناصر القيادية لديه فتكون كالتالي:

- **حل الصراع:** الدافعية الموجبة عند هذا القائد في هذه الحالة هي عدم الرغبة في الخوض في ميدان الصراع وغالبا لا يقدم على التدخل، أما الدافعية السالبة فتتمثل في الاختفاء عن مسرح الصراع، اجاباته يغلب عليها عدم الجزم ممكن، محتمل، اعتقد ذلك.
- **روح المبادأة في أداء المهام:** يعتبرها مخاطرة يمكن أن تؤدي إلى الفشل، تغلب عليه حالة اللامبالاة، ولا يرغب بالتطوير ويؤدي الحد الأدنى من العمل، الدافعية الموجبة عنده هو أنه يبذل جهدا يكفي لأبعاد المشاكل عنه، ويتخلص من العمل عن طريق تفويضه، أما الدافعية السالبة فتتمثل في عدم القيام بأي مبادرة إلا إذا كان مجبرا على ذلك.
- **الحصول على المعلومات:** دافعيته الموجبة تتمثل بحصوله على المعلومات ليبقى بحدود المعرفة، ولا يجهد نفسه في الحصول على المعلومات عن أعمال المرؤوسين وإنجازهم، أما دافعيته السالبة فتتمثل في أنه يتجنب الظهور بمظهر العجز الناشئ عن قلة المعلومات لأن ذلك يهدد أمنه الوظيفي، المعلومات عنده ليست لحل المشاكل وليست كافية لأداء فعال، لكنها للدفاع عن مواقفه.
- **توجيه المرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات:** كتوم، لا يساعد على إزالة التباس المرؤوسين ويتجنب التعليق على مواقفهم، دافعيته الموجبة هي أن هذه المهمة ليست ملزمة له، أما الدافعية السالبة فهي عدم اتخاذ موقف شفوي أو مكتوب يلفت الأنظار نحوه.

- **صنع القرار:** الدافعية الموجبة عنده تتمثل في تأجيل صنع القرار ما أمكن، وعدم اتخاذ قرار إلا عند الضرورة عندما يجبر على ذلك، أما الدافعية السالبة فتتمثل في الإنسحاب من المسؤولية عن طريق تفويض صنع القرار لمرؤوسيه، يفكر كثيرا قبل أن يقدم على صنع القرار ليتأكد من أن النتائج مضمونة.
- **التغذية الراجعة:** دافعيته الموجبة تتمثل في السعي لجعل الأفراد مسؤولين عن تقييم أنفسهم، أما الدافعية السالبة فتتمثل في الانسحاب من هذه المهمة إذا كانت ستسلط الضوء عليه وعلى ضعفه، أحكامه على أعمال المرؤوسين تتسم بعدم الوضوح.

جميع موظفي هذا القائد عدا النمط (١,١) لا ينفذوا أوامره وتعليماته بل ينفذوا ما يريدونه ، وأقلهم تحايلا عليه النمط (٩,١).

٢- النمط السلطوي (١,٩):

يقع هذا النمط في الزاوية السفلى اليمنى من الشبكة ، الدافعية الموجبة لدى هذا القائد هي رغبته في التحكم والسيطرة والهيمنة، و دافعيته السالبة تتمثل بخوفه من الفشل، عنده تحمل زائد في العمل، يضحي بحاجات المرؤوسين الإنسانية لصالح العمل، إنه يعرف تماما كيف ينجز العمل، ويرتبه بطريقه لا تسمح للمرؤوسين بأدنى درجة من المرونة في أدائه، إن هذا الأسلوب لا ينمي عند المرؤوسين روح التعاون والمسؤولية والالتزام، أما ممارسته لعناصر القيادة فتتصف بما يلي:

- **حل الصراع:** دافعيته الموجبة تتمثل باعتقاده بأن المرؤوسين يعتبروه على خطأ، أما الدافعية السالبة فهي خوفه من الفشل، يعتبر الصراع تهديد لسيطرته ويحاول كتمه، وفي رأيه أنه هو الذي يفرض الحل، ويعتبر مبادرات المرؤوسين تهديدا لسلطته.

٣- النمط المعتدل (٥، ٥):

يكون هذا النمط في وسط الشبكة ، و يركز هذا القائد على المواقف الوسط لاعتقاده بأنها الأخف ضررا، وأن المغالاة قد تتسبب بصراعات، فهو يوازن بين اهتمامه بالإنتاج والأفراد ويركز على الأمور المجربة أو التي تحظى بقبول الأغلبية، ويواكب التطورات الجديدة في حقل الإدارة تتمثل دافعية الموجبة في رغبته أن يكون عضوا فعالا في المجموعة، أما دافعيته السالبة فتتمثل في خوفه من الأثر النفسي الذي يتسبب عن عدم قبول المرؤوسين له، والانفصال عن المجموعة، وتتصف عناصر القيادة الستة لديه بما يلي:

- **حل الصراع:** بسبب دافعيته الموجبة، يسعى إلى حلول وسط يرضى بها الأطراف، أما الدافعية السالبة فتجعله يتجنب الحلول التي يكمن أن ترفض، أو تتسبب بتوتر أحد الأطراف، يلتزم بالتقاليد والممارسات السابقة ويصمم علاقات الأفراد الرسمية، وبذلك يساهم بترسيخ البيروقراطية.
- **روح المبادأة في أداء المهام:** بسبب الدافعية الموجبة، يشرع بالمهام التي تحظى بموافقة الأغلبية، أما الدافعية السالبة فتجنبه تقديم أمور جديدة ، ما لم يتم قبول الأغلبية، يحدد المسؤوليات بإطار مقبول أو مجرب.
- **الحصول على المعلومات:** دافعيته الموجبة تدفعه إلى محاولة الإطلاع على أحدث المعلومات المتعلقة بالعمل وبالمرؤوسين، أما الدافعية السالبة فتجنبه الظهور بمظهر من لا يعرف ماذا يجري من حوله، معلوماته تهتم بظواهر الأمور، وتعمد على الوثائق؛ وأسئلته غير مباشرة وتجريبيه.

- **روح المبادأة :** دافعيته الموجبة فهي التواجد في ساحات العمل وفرض إرادته فيها، أما الدافعية السالبة هي التأكد من نجاح مبادئه قبل تقديمها، ويعطي توجيهات مفصلة لأداء العمل، لا يطلب مشاركة العاملين لأنه يعتبره ضعفا من جانبه.
- **الحصول على المعلومات:** الدافعية الموجبة عنده تتمثل في الحصول على أكبر قدر من المعلومات عن الإنتاجية، وهل هي ضمن المخطط، أما الدافعية السالبة فهي عدم ضرورة المعرفة عن مساهمات المرؤوسين، ويكون المرؤوسون عادة حذرين من أسئلة هذا القائد، لأن القصد منها كشف الثغرات.
- **توجيه المرؤوسين:** الدافعية الموجبة عنده توجيه المرؤوسين بأسلوب يعطيهم انطباع بأن القائد على معرفة تامة بالمهام، وأما السالبة فهي الاستماع للمرؤوسين ليتأكد من صدق أقوالهم، وقد يضر أسلوب القائد هذا بالنتائج التي هو حريص عليها.
- **صنع القرار:** الدافعية الموجبة عنده في أن يصنع القرار بنفسه وعلى المرؤوسين التنفيذ دونما تساؤل، أما الدافعية السالبة فهي التأكد من أن قراره قد نفذ كما أراد، لا يتأثر بآراء المرؤوسين، وهو الوحيد الذي يمتلك مصادر صنع القرار (المعرفة، الخبرة، السلطة).
- **التغذية الراجعة:** الدافعية الموجبة هي عدم التردد في تحديد الثغرات وتصويبها في الحال وفي موقع العمل، أما السالبة فهي تجنب الأخطاء حتى لا يسجل عليها مواقف، إنه يتخذ موقف دفاعي عن نفسه، وقد ينحي باللوم على غيره.

جميع موظفي هذا القائد عدا العاملين (١,١) لا ينفذوا أوامره وتعليماته بل ينفذوا ما يريدونه ، وأقلهم تحايلا عليه العاملون بالنمط (٩,١).

- **توجيه المرؤوسين:** يقدم توجيهات تعكس توجهات عامة أو مشتركة أو رغبات المرؤوسين، ويتجنب اتخاذ موقف يسلط عليه الضوء أو يتسبب في صراعات، قد تتأثر توجيهاته بقناعات المرؤوسين، وتتصف بأنها مناسبة وليست ناجعة.
- **صنع القرار:** يصنع قراراته بحدود المألوف والمتعارف عليه، ويتجنب صنع القرار الذي يتسبب له بالمشاكل، وبذلك يكون صنع القرار عنده سهلا، وإن لم يجد سوابق، يعتمد على أفكار الآخرين، يحاول توزيع المسؤوليات وتفويضها بالتساوي.
- **التغذية الراجعة:** يوازن بين سلبيات الأداء وإيجابياته، لكن لا يركز على السلبيات، ويتجنب المواقف المربكة عن طريق السلاسة والتدرج في تقديم التغذية الراجعة واستخدام التبرير. قد يعيق هذا النمط عملية الإبداع والتفكير الخلاق، ولكن لا علاقة لدرجة ذكاء الشخص أو تحصيله بنمط القيادي.

المرؤوسون من النمطين (٩، ١)، (٩، ٩) يحبطون من سطحية المدير وتضحيته بجانب من الإهتمام بالإنتاج، والمرؤوس (١، ٩) أكثر ارتياحا في هذا الوضع، أما الثنائي (٥،٥) فيتصفان بالتغطية المتبادلة .

النمط الإجتماعي الإنساني (١،٩):

يقع هذا النمط في الزاوية العليا اليسرى من الشبكة ، و سمي بهذا الاسم، بسبب شدة التركيز على العلاقات الإجتماعية وقلة التركيز على الإنتاج إلى درجة تجعل الأفراد كأنهم أعضاء نادي وليسوا أعضاء مؤسسة، يسعى القائد بسبب دافعيته الموجبة نحو إسعاد المرؤوسين، بافتراض أن العامل السعيد أكثر إنتاجية من غيره ويخاف بسبب دافعيته السالبة من رفض المجموعة له وعدم قبولها به، ومع ذلك قد يكون من بين المرؤوسين من لا يحترمه وخاصة المرؤوسين من ذوي الأنماط (١،٩) أو (٩،٩).

وبالرغم مما قد يتحقق من مستويات إنتاجية، إلا أنها ستعاني طالما أنها ليست مجالا للإهتمام، فالقائد يساعد الأفراد ويدعمهم، ولكنه لا يجبرهم على الأداء، الخلق والإبداع ليسا مجالا للاهتمام لما يحملانه من تغيير قد يؤدي إلى إزعاج البعض من العاملين، أما عناصر القيادة فتتصف بما يلي:

* **حل الصراع:** يحب أن يلفت الأنظار إلى جوهر الصراع، ويخاف من قطع خطوط الاتصال مع المرؤوسين، فقد يتنازل عن وجهة نظره أو يقبل بما يعرضه المرؤوسين من وجهات نظر، يبرر تدني الإنتاجية ويبذل الوعود لتحسينها، مما يتسبب في تدمير فعالية العامل، يهدئ أطراف الصراع أو يسترضيهم أو قد يهمل الصراع.

* **روح المبادأة:** يسارع إلى المهام التي يعتقد أنها مقبولة للمرؤوسين، ويتجنب المهام الإبداعية فقد تسبب في انتقاده أو يتم مقاومتها. وفي هذا تخويل غير مباشر للمرؤوسين للقيام بهذه المهمة.

* **الحصول على المعلومات:** يسعى عن طريق طرح الأسئلة الإيحائية على المرؤوسين، لدفعهم للتكلم إيجابيا عن أنفسهم، ويتجنب الأسئلة التي قد تظهر نقاط ضعفهم، وبذلك فقد يستنتج الأمر استنتاجا من ملاحظاته، عندما يشعر بأن الاستفسار يسيء لمرؤوسيه لأنه يسعى للحصول على معلومات عن الوضع الراهن.

* **توجيه المرؤوسين:** يوجه بطريقة تعزز الوضع الإيجابي للمرؤوسين، ويتجنب التوجيه الذي يحمل في طياته النقد أو اللوم، أنه لا يوجد بطريقة صارمة، ويمكن أن يخدع بسهولة.

* **صنع القرار:** يتخذ القرار بعد أن يتأكد من أنه سيحظى بقبول المرؤوسين وأن مقاومته تكاد تكون معدومة، ويتجنب القرار الذي يغضب المرؤوسين أو يحبطهم، أنه يظهر بموقف لا يحسد عليه عندما يتخذ قرارا يلقي إعاقة أو رفضا من المرؤوسين.

* **التغذية الراجعة:** يحب أن يشعر مرؤوسيه بأنه يسلط الضوء على إيجابياتهم، يتجنب ذكر نقاط ضعفهم، وإذا اضطر إلى ذكر السلبيات، فإنه يبين سبباً خارجا عن إرادته.

المرؤوس من النمط (١,٩) قد يكون عدوانيا مع هذا القائد، ويسود الانبهار المتبادل علاقة الثنائي (٩,١) والمرؤوس (٩,٩) يسعى لحلول جذرية بعكس القائد، ويشكلان الثنائي الأكثر إنتاجا، المرؤوس (١,١) يرتاح في الخدمة مع هذا القائد، في حين أن المرؤوس (٥,٥) يتمتع بعلاقة دافئة مع هذا القائد، ويعملان على تهدئة التوترات.

٥- نمط الفريق (٩,٩):

يقع هذا النمط في الزاوية العليا اليمنى من الشبكة ، و يرغب القائد بناء على هذا الأسلوب بتحقيق ذاته من خلال تقديم ما يستطيعه من جهود للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وتشجيع مرؤوسيه لتحقيق ذاتهم بنفس الأسلوب، ويخاف من أن يتسلل الأنانية إلى نفسه أو نفوس المرؤوسين فيفضلوا مصلحتهم الخاصة على مصلحة المؤسسة ومصلحة الفريق.

فالتكامل هنا واضح بين حاجات الفرد المادية والوظيفية وحاجات الفريق الإجتماعية وأهداف المؤسسة الإنتاجية والتطويرية، الفريق تسوده المودة والثقة والإيثار المتبادل والتضحية، وبذلك يعتبر الكل رابحا، فالكل يسعى لحل مشاكل العمل بطريقة صحيحة، النقاش يتم بجو صريح ومفتوح، وكل فرد ملتزم ويقدم مساهمته دون خوف، وتعتمد في النهاية أفضل الحلول، ويتم تبني أفضل الأفكار، ولإلقاء مزيد من الضوء على هذه الإدارة، لابد من توضيح عناصر القيادة الستة عند القادة من هذا النمط.

* **حل الصراع:** يسعى القائد لجعل الصراع عنصرا بناءا في حياة المؤسسة، فيفتح أبواب النقاش على مصراعيها للوصول إلى حل صحيح وفهم مشترك لهذا الحل، ويخاف هذا القائد

من حدوث استقطاب وتكتلات حول أفكار أو حلول بعينها، أو التركيز على (من هو الصحيح) بدلا من (ما هو الصحيح)، إن القائد يزرع الثقة بحتمية الحل في نفوس مرؤوسيه، فلا يبخلون بمعطياتهم، كما أنه يحدد أسس الحل مع مرؤوسيه بشكل مسبق، ويساعد الأطراف على فهم وجهات نظر بعضهم البعض، إنه يحاول أن يستأصل الصراع السلبي من جذوره.

* **روح المبادأة:** يسعى هذا القائد لتقديم المهام الجديدة التي تهدف إلى رفع الإنتاجية، وتشجيع الخلق والإبداع، ويساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، ويتجنب المبادرة في المهام التي تشتت انتباه المرؤوسين عن الهدف الذي يسعون لتحقيقه، حتى ولو كانت محببة له، يخطط، يضع الأولويات، ويشارك المرؤوسين في اختيار البدائل التي تحقق أكبر عائد، أو نفقاتها أقل، أو التي يتم استخدام المصادر فيها بشكل أمثل.

* **الحصول على المعلومات:** يسعى هذا القائد للحصول على معلومات شاملة عما يجري ويحفز المرؤوسين لتزويده بكافة المعلومات الممكنة، كما ويقوم بتوجيه جهود الفريق لتقييم العلاقة بين السبب والنتيجة، ويتجنب طرح الأسئلة التي تخدم أهدافه الخاصة أو التي تبقيه مغلقاً على وجهة نظر محدودة. أنه يجمع البيانات والحقائق، ويتعرف إلى مواطن الاتفاق والخلاف والدليل على ذلك، إنه مستمع جيد، ويتحقق من صحة فهمه لما يسمع، حتى لا تتأثر المعلومة بافتراضاته أو توقعاته.

* **توجيه المرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات:** يوجه المرؤوسين نحو الطريقة الصحيحة في الأداء، وعندما يقنعه المرؤوس بطريقة أصح للأداء فإنه لا يتردد بالاقتناع والثناء عليها، يتجنب التوجيه الذي يغلق عملية الاتصال مع المرؤوسين، أو التوجيه الذي ينغلق على وجهة نظر معينة.

* **صنع القرار**: يحاول اتخاذ القرار الذي يعكس أفضل تفكير أو جهة نظر، يشرك كل من له علاقة بالمدخلات، أو النتائج ، ويتجنب اتخاذ القرار الذي لا يحقق حاجات المرؤوسين وأهداف المؤسسة، أو الذي يستثني أحدا ممن مشاركتهم ضرورية، وتتم مناقشة جميع الشكوك والتحفظات بجو مفتوح، لكي يتم الربط بين فهم القرار والموافقة عليه.

ولا يشترط أن يشترك الجميع في اتخاذ القرار حتى يكون فعالا، فقد يتخذوا قرارا فعالا لوحده، وقد يتخذه اثنان، وقد يتخذه الفريق بأكمله، وهذا يعتمد على عدة معايير: من الذي تخصه المشكلة، هل يسمح الوقت بإشراك المرؤوسين؟ هل لدى القائد القدرة على اتخاذ القرار لوحده؟ له التعاون ممكن؟ ما تأثير القرار على بقية الأعضاء؟ وهل إشراك المرؤوسين يطور إمكانياتهم؟

- **التغذية الراجعة:** يسعى هذا القائد لخلق الاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق، و تكريس التعاون بينهم، وأن تكون التغذية الراجعة مجالا يتعلمون فيه من خبراتهم السابقة، ويتجنب القائد النقد الشخصي للمرؤوس، أو الذي يعزز مقاصد القائد وغاياته الشخصية، وتتصف التغذية الراجعة هنا بأنها ذات اتجاهين، وتتخلل المهام من بدايتها إلى نهايتها، وتتم في جو صريح ومفتوح، إنها ليست مجرد حكم شخصي، بل تنصب على المهمة، إن انفتاح هذا القائد وأسلوبه الصريح في التعامل يريح الموظفين، إنه يحاول إكمال جوانب النقص عند أي موظف.

لقد أثبتت الأبحاث أن النمط (٩,٩) هو الأكثر فعالية، وهذا ما أثبته (فان دي فليرت) في مجموعة أبحاثه لعام (١٩٨٨ ، ١٩٨٩). إن اتخاذ القرار بالتقارب، يقلل الوقت اللازم لتطبيقه ويزيد من تأثير الموظفين على عملية التطبيق، ويساعد على بناء فرق العمل، وتعزيز وحدتها، ورفع معنوياتها، وهذا كله من روافد إدارة الجودة الشاملة. يرى

خصاونه (١٩٨٦) بأن النمط (٩,٩) يؤدي إلى رضا أكبر عن العمل، وإنتاجية مرتفعة.
لقد لقيت الشبكة الإدارية قبولا واسعا، وأثبتت فعاليتها كأسلوب للتطوير التنظيمي، ولكن أي نمط من هذه الأنماط الخمسة أفضل؟ يجيب عن هذا السؤال (بليك وموتون) بأنه في ضوء البرامج التي قدماها للتطوير التنظيمي من خلال الشبكة الإدارية، فإن (٩٩,٥%) من المشتركين يعتقدون أن النمط (٩,٩) هو أفضل نمط، يليه بالأفضلية النمط (٩,١) والثالث في ترتيب الأفضلية هو النمط (٥,٥) ، (صبيح، ١٩٨١). وفي دراسة محجوب (١٩٨٣) التي هدفت إلى تحديد أنماط المديرين العاملين في إحدى الشركات الكبرى في السعودية أسفرت هذه الدراسة أن المديرين الذين يمارسون النمط (٩,٩) يتصدرون القائمة بالأفضلية، يليه حسب الترتيب النمط (٩,١) ثم النمط (٥,٥). وتوصلت دراسات أخرى إلى عدم وجود دعم تطبيقي للنمط القيادي (٩,٩)، وهذا يعزى للظروف السياسية والاقتصادية والبيئية، حيث توصل أحد الباحثين إلى أن البيئة الصينية تختلف عن البيئة الأمريكية، حيث دلت النتائج على صلاحية النمط (١,٩) بالنسبة للمجتمع الصيني، وصلاحية النمط (٩,١) و (٩,٩) في البيئة الأمريكية (بطاح ، ١٩٧٩) .

تعتبر نظرية الشبكة الإدارية من أكثر النظريات انتشارا، فقد ترجمت إلى (١٢) لغة و استخدمت في تحسين أساليب الإختيار للوظائف القيادية وتطوير أداء العاملين (البنا ، ١٩٨٧) . إن نظرية الشبكة الإدارية بأنماطها القيادية هي محور هذه الدراسة حيث اعتمدها الباحث في معرفة تأثير تلك الأنماط القيادية السائدة على أنشطة إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي بمركزها في عمان .

ملخص القيادة الإدارية

إن القيادة تعتبر حجر الزاوية لأي جماعة داخل أو خارج المنظمة ، لذلك حاول الباحثين تفسير مفهومها وتحليله فبدأت من خلال النظريات القيادية التقليدية التي تناولت صفات القائد التي تحدد فاعليته والتي تعتبر موهبة لا يمكن اكتسابها و أنه يولد ولا يصنع إلا أنها أثبتت عدم فعاليتها لصعوبة حصر تلك الصفات بالإضافة إلى فاعلية القائد في موقف دون أخر، ثم بدأ الاتجاه إلى سلوك هذا القائد مع ظهور حركة العلاقات الإنسانية حيث لوحظ إلى أن نمط الإشراف له أثر على الإنتاجية و يعني ذلك أن فاعلية القائد تحدد بسلوكه و ليس صفاته ، و انقسم التركيز على اتجاهين هما الإهتمام بالإنتاج والاهتمام بالمرؤوسين بمعنى أن هنالك مراعاة و اهتمام لحاجات المرؤوسين على عكس النظريات السابقة التي لم تطرق لذلك ، وتم تقسيم السلوك القيادي أو ما يعرف بالنمط القيادي على أساس ذلك و ظهرت أنماط كثيرة إلا أنها لم تتجاوز ذلك الأساس ، وتم تقسيم كل نمط إلى أقسام متعددة ففي دراسة (Haplin) تم تقسيم النمط إلى أربع أقسام ، و في دراسة (Likert) تم تقسيم النمط إلى أربع أقسام أيضا ، و في نموذج (Schmidt & Tannenboum) قسم النمط إلى سبعة أنماط ، و في نظرية الشبكة الإدارية ظهر سبعة أنماط و يمكن الوصول إلى (٨١) نمط ، وقد أضافت النظريات الموقفية عنصر مؤثر على فعالية النمط القيادي هو الموقف و يقصد به الزمان و المكان ففي نظرية (Reddin) قسمت الأنماط إلى ثمانية أنماط أربع منها أكثر فاعلية و الباقية أقل فاعلية ، و نظرية دورة الحياة التي حددت سلوك القائد بدرجة قدرة المرؤوسين على إدارة سلوكهم بأربعة أنماط ، أما نظرية المسار فقد اتجهت إلى التركيز على قدرة القائد في جذب المرؤوسين للعمل من خلال استخدام الحوافز مما يزيد من دافعيتهم للعمل و هذه النظرية تقوم على أساس نظرية التوقع .

امتدادا للنظريات السلوكية و الموقفية برز ما يسمى بالنظريات الحديثة منها النظرية التبادلية التي تعني مجموعة من النماذج القيادية التي ترتكز على التبادلات التي تجـــري بـــين القـــادة وأتباعهم لتحقيق الأهداف بمعنى آخر عقد صفقات بين القائـــد المرؤوســـين ، و النظريـــة التحويلية التي تعطي المزيد من الإهتمام لحاجات المرؤوسين و ليس لحاجـــات القـــادة ، و امكانية تطبيقها على المواقف التي ليست مخرجاتها ايجابية .

المبحث الثاني

إدارة المعرفة

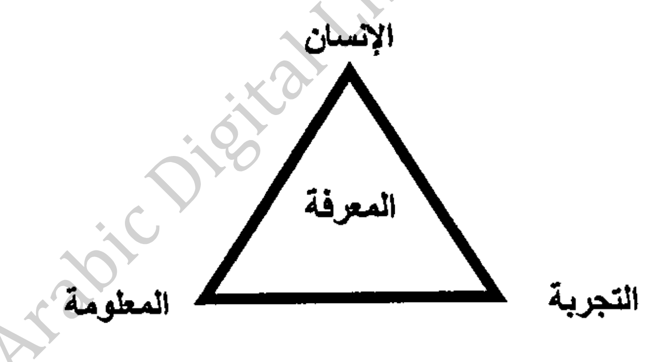
لقد زاد الإهتمام بإدارة المعرفة في السنوات الأخيرة أخذت مداها وتحديدا بعد أن تـم وضع بعض المقاييس لها، وزيادة الإدراك لفوائد بعض مبادئهـا الناجحـة، وإن أول مـن استخدام مصطلح إدارة المعرفة هو (Don Marchand) في بداية الثمانينيات مـن القـرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من "الفرضيات" المرتبطة بتطور نظم المعلومات، وفـي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة (Peter Drucker) إلى أن العمل النموذجي سـيكون قائمـا على المعرفة وأن المنظمات ستتألف من صناع المعرفة، لكن في تلك الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على عملية الأعمال، حتى بدأ التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة في التسعينيات ، ولابد من الإشارة إلى إن إدارة المعرفة ولدت داخل الـصناعة ولـيس داخـل الأكاديميات ولا حتى داخل المنظمات المعرفية (الكبيسي، ٢٠٠٥).

يقول(Peter Drucker) بأن الأرض، الأيدي العاملة، ورأسمال - عوامل الإنتاج الكلاسيكية - قد استبدلت بشكل كبير بالمعرفة ، تلك المعرفة أصبحت المصدر، بـدلا مـن مصدر، التي نقلت مجتمعنا إلى ما بعد الرأسمالية (Drucker ، 1993). قبل البدء بتعريـف المعرفة وإدارتها لا بد من تبيان بعض المفاهيم ذات العلاقة كالبيانات والمعلومـات. تعـرف البيانات بأنها مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازهـا وتقـديمها دون أحكام أولية مسبقة (نور الدين، ٢٠١٠)، بينما تعرف المعلومات بأنها عبارة عن ناتج معالجة البيانات من خلال إخضاعها لعمليات خاصة بذلك مثل التحليل و التركيب من أجل استخلاص ما تتضمنه البيانات من مؤشرات و علاقات وغيرها(عليان ، ٢٠٠٨). أما المعرفـة فهـي الاستخدام الكامل للمعلومات البيانات مع إمكانية المزاوجة مع المهارات والأفكـار والتبـصر

والحدس والدوافع الكامنة في الفرد (ملكاوي ، ٢٠٠٧) . كما يمكن تعريفها بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في ايجاد معنى للمعلومات و تتولى إدارة المعرفة ايجاد هذه الروابط أو تفصلها (العلي و آخرون ، ٢٠٠٦). ويعرف(حجازي ، ٢٠٠٥) المعرفة إنها مجموع الخبرات والتجارب و المعلومات و المفاهيم والاستراتيجيات التي يملكها الموظف أو المؤسسة ، تستخدم لمعالجة حالة أو تفسير المعلومات المتعلقة بحالة معينة.

واعتمادا على التعاريف السابقة يمكن تعريف المعرفة على أنها :

" المعلومات الموجودة في عقول الأفراد التي امتزجت بتجاربهم ، أي لا يمكن فصل المعرفة عن الفرد لأنها عبارة عن حصيلة ثلاث علاقات تبادلية بين الفرد و المعلومات التي يمتلكها و التجارب التي يقوم بها " ، و الشكل التالي يوضح ذلك (الباحث).



مفهوم إدارة المعرفة

لقد تعددت التعاريف التي تناولت إدارة المعرفة بتعدد تخصصات وممارسات المفكرين والباحثين. فيرى (نجم ، ٢٠٠٨) إدارة المعرفة أنها عملية توفير المعلومات الملائمة للأفراد الملائمين بالوقت الملائم لمساعدة الأفراد من إنشاء المعرفة و تقاسم و تفعيل المعلومات بالطرق التي تحسن بشكل قابل للقياس. و يعرف (Breladeb& Harman ، 2000)

إدارة المعرفة على أنها اكتساب واستخدام الموارد لإنشاء بيئة تكون المعلومات فيها سهلة المنال والوصول إليها من الأفراد بهدف اكتساب تلك المعلومات وتقاسمها واستخدامها لتطوير المعرفة الخاصة واستخدامها لمصلحة المؤسسة. كما عرف البعض إدارة المعرفة أنها عملية تعمل على تشجيع الأفراد لتبادل المعرفة من خلال إنشاء نظام وبيئة لامتلاك وتنظيم وتقاسم المعرفة في كل مكان في المؤسسة (Martinez،1998). وعرفها(العتيبي ، ٢٠٠٤) أنها عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي.

وعرف حجازي (٢٠٠٥) إدارة المعرفة بأنها عملية تقوم على تحليل وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعة بشكل نظمي من أجل تحقيق الميزة التنافسية. و يعرف (Zerger , 1998) إدارة المعرفة على أنها فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال، (مذكور في ملكاوي٢٠٠٧).

واعتمادا على التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها:

" عبارة عن مجموعة من العمليات الهادفة إلى استخلاص المعرفة من عقول الموظفين و من ثم تقاسمها و تخزينها و تبادلها و توظيفها لتحقيق أهداف المنظمة ".

ويرى بعض الكتاب وجود فرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، إن الهدف من إدارة المعلومات ضمان الوصول إلى المعلومات وحفظها وضمان سيرتها ونقلها وخزنها واسترجاعها والتعامل معها بشكل عام كالوثائق وبرمجيات الحاسوب والصوتيات والمرئيات، فالمعلومات = البيانات + المعنى. أما إدارة المعرفة فإنها تقوم بتحليل المعلومات والإهتمام

بتحليل كافة الأصول المعرفية المتعلقة بالسوق والمنتجات والتقنيات والمنظمات التـي تملـك المعرفة والتي تحتاجها المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بهذه الأصول فالمعرفة = المعلومات +العمليات العقلية + استخدام المعرفة (ملكاوي، ٢٠٠٧).

وتتطلب إدارة المعرفة المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لاستقاء المعلومات من البيانات وتحليلها وفهمها واستخدامها بصورة مثلى بالإضافة إلى الاتجاهات والدوافع والحوافز التي توجهه الفرد والجموع وتدفعهم إلى استخدام المعرفة وتحويلها إلى إبداع ، وهذا يـستلزم من الفرد أو المؤسسة القدرة على إدارة المعرفة بصورة فعالة التـي ترتكـز علـى القيـام بمجموعة من العمليات اللازمة لمتابعة المعرفة بجميع عناصرها وتنظيمها وتقويم مـا ينـتج عنها من مخرجات وبالتالي ينعكس بصورة ايجابية على مستوى الأداء ، والإنتاجية ، والجودة ، أيضا فإن إدارة المعرفة تزداد أهميتها بارتباطها الوثيق مع إدارة الجودة الشاملة لتشكلا معا وجهين لعملة واحدة، لا يمكن أن يعمل أحدهما بمعزل عن الآخر (عليان ، ٢٠٠٨).

أهمية إدارة المعرفة

أشارت الدراسات (Myers،2004) و (Wickham،2001) و (Wiig،1994) وغيرها التي أجريت حول فوائد إدارة المعرفة إلى أن المنظمات التي نفـذت إدارة المعرفـة حققـت الفوائد التالية:

١. أشارت دراسة (The Dephi Group) إلى أن هناك إدراك واضح بـأن المعرفـة الضمنية تساوي (٧٥ %) من المعرفة الكلية التي تمتلكها المنظمة ، وأن المنظمـات تعتقد أن (٤٢ %) من المعرفة التي تمتلكها أي منظمة موجودة في عقول مستخدميها (حجازي ، ٢٠٠٥) .

٢. تحسين عملية اتخاذ القرارات، بحيث أصبحت هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل، وبشكل أفضل مما لـو أنهـا اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.

٣. يصبح المستخدمون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائف عملهـم وبالوظـائف الأخرى القريبة من وظائفهم .

٤. يصبح المستخدمون أكثر وعيا بما يحدث في موقع العمل وفي المنظمة، و ينعكس ذلك على نسبة الغياب والدوران الوظيفي التي ستنخفض ، ويصبح مكان العمل أكثر ايجابية

٥. يصبح المستخدمون قادرين على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، إذ يصبح لديهم فهم أكثر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفـة التي يمتلكها الآخرون .

٦. تصبح قدرة المنظمة على إرضاء الزبائن أفضل من خلال تقديم منتجـات وخـدمات واستجابات ذات نوعية أعلى.

٧. تحسين الإبداع داخل المنظمة، فالإبداع هو الاستجابة الرئيسة للمنافسة، كما لا يعنـي الإبداع فقط توليد منتجات وخدمات جديدة ، ولكنه يعني أيضا رؤية الأشـياء القديمـة بمنظور جديد ومن ضمن ذلك تحسين العمليات وبالتالي خفض التكاليف.

٨. زيادة النمو، فالمنظمات جميعها تسعى نحو تحقيق النمو في أعمالها كهدف استراتيجي رئيسي، ويعني النمو هنا الزيادة المستدامة في أي من مقـاييس الأداء التـي تفـضل المنظمات استخدامها، مثل: العائد من الاستثمار، والحصة السوقية، وسعة خطة الإنتاج، والتوسع في الأسواق الجديدة (Earl،1998) مشار إليه في(حجازي ، ٢٠٠٥).

تصنيفات المعرفة

يصنف (Takeuchi & Nanoka، 1995) المعرفة حسب إدارتها إلى صنفين هما :

١ – المعرفة الصريحة: وهي الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق، أو أيـة وسيلة أخرى سواء أكانت مطبوعة أو إلكترونية، وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه ونشره.

٢ – المعرفة الضمنية : وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد، والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها على الـرغم من قيمتها البالغة لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفـة يمكـن أن تنتقـل بالتفاعـل الإجتماعي.

ومع ذلك فإن المؤلفين يعرفان أربعة أنماط من عمليات التحويل للمعرفة بين الصنفين أعلاه، وهذه العمليات تشمل:

١ – عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى عنـد مـشاركة الفـرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجها لوجه.

٢ – عملية تحويل معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى عندما يمـزج الفـرد أجزاء من المعرفة الصريحة ليخرج بحكم مهارته وخبرته بمعرفة جديدة.

٣ – عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة وهذه العملية مـن أساسـيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها والمشاركة بها مع الآخرين.

٤ – عملية تحويل معرفة صريحة إلى ضمنية عندما يبدأ الأفراد بتطبيع المعرفة الصريحة أو المشاركة بها واستخدامها في توسيع أو إعادة دراسة معرفتهم الضمنية، إلا أن هناك تحديات لإدارة المعرفة في النمطين الأخيرين اللذين يتطلبان إدارة الابتكار والتشجيع.

كما يمكن تصنيف مصادر المعرفة إلى:

أ- **المصادر الداخلية:** تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، وتشتمل على: خبرات الأفراد، ومعتقداتهم، وافتراضاتهم، وذاكرتهم، ومذكراتهم، وهذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح، لكن له منافع كثيرة للمنظمة.

ب- **المصادر الخارجية:** هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة، ومنها المشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبراء، (الإقتداء Benchmarking) أمام المنظمات الأخرى، متابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة الانترنت، مشاهدة التلفزيون، أفلام الفيديو، مراقبة الاتجاهات الاقتصادية، الإجتماعية، والتكنولوجية، جمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، التعاون مع المنظمات الأخرى، إنشاء التحالفات، إقامة المشاريع المشتركة وغير ذلك من المصادر الأخرى (2002,Marquardt) و (Cullen ،2005) مشار إليهما في حجازي (٢٠٠٥).

مقومات إدارة المعرفة

إن ممارسة نشاطات إدارة المعرفة بنجاح يتطلب توفر مجموعة من المقومات (عبد الوهاب ، ٢٠٠٧) والتي تشتمل:

١- تكنولوجيا المعلومات: وتتضمن الأجهزة والمعدات التكنولوجية الحديثة كالحواسيب والانترنت والانترانت المتوفرة في المنظمة.

٢- الثقافة التنظيمية: ويتعلق ذلك بالقيم والأعراف والسلوكيات التي تشجع العاملين على ممارسة إدارة المعرفة.

٣- الهياكل التنظيمية المرنة: إذ يشجع التنظيم القائم على التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة، وتفويض الصلاحيات، وسياسة الباب المفتوح بين الإدارة والعاملين على ممارسة المعرفة.

٤- القيادة الإدارية: إذ إنها تتولى إعداد رؤية و استراتيجية خاصة بذلك، فضلا عن دور القائد كمعلم ومدرب للعاملين في الوحدة المحلية، ومن الأنماط القيادية التي تناسب تطبيق إدارة المعرفة:نمط القيادة الديمقراطية،ونمط القيادة الداعمة للأفراد،والقيادة التبادلية، والقيادة التحويلية والكاريزمية. و يشير (برهان وآخرون، ١٩٨٨) إلى أن القيادة الإدارية تعتبر عنصرا مهما في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، وتتطلب إدارة المعرفة نمطا غير عادي من القيادة من خلال الانفتاحية والثقة المتبادلة والتواصل مع الآخرين لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية في المنظمة.

ويؤكد (Efraim ، 2002) مشار إليه في(نجم عبود، ٢٠٠٨) ، إلى أن حالات اخفاق مشروع إدارة المعرفة تقدر من (٥٠-٧٠%) و يعود لأسباب أهمها:

١. إدارة المعرفة تركز كثيرا على التكنولوجيا دون الإهتمام فيما إذا كان النظام المقترح لإدارة المعرفة للشركة ملائما لأهدافها.
٢. نقص دعم والتزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة.
٣. عدم تقديم الحوافز للأفراد المستخدمين في إدارة المعرفة.

كما و يؤكد(Gutpa , 2002) أن على المؤسسات التخلي عن الأساليب الإدارية القائمة على الخوف لأن ذلك يزرع في العاملين الميل إلى الاحتفاظ بالمعرفة لأنفسهم، كما أن التسيير

الإداري يحتاج إلى القيادة التي تعمل على ايجاد بيئة من التفاهم والتعاون والتعلم وتقوية التقاسم وتعزيزه

نماذج إدارة المعرفة

تكمن القيمة الكبيرة لنمذجة عمليات إدارة المعرفة في تحديد عوامل النموذج التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة وتؤثر فيها، وحينما يتم بناء المعرفة خارج الأفراد، فإنما يتم تذويت المعرفة وتجميعها، وتصنيفها في نماذج المعرفة (Wiig،1993)، بحيث تكون هذه النماذج مبنية بشكل متقن ووفق قواعد المعرفة وتتخذ النماذج أشكالا عديدة وتكون مجردة ، و هي عبارة عن عروض مبسطة للمعرفة الرئيسة، بحيث لا تتضمن النماذج أوجه المعرفة وخصائصها الأساسية كلها التي يمتلكها الفرد في رأسه، وقد حاول الفلاسفة وعلماء النفس شرح وتفسير كيف يفكر الأفراد، وكيف يعملون، وكذلك الكيفية التي يقومون من خلالها بتنظيم المعرفة التي يمتلكونها. من أجل إيصال فكرتهم، وشرح ما يلاحظونه، قام هؤلاء الفلاسفة بتوليد النماذج. وقد تم بناء نماذج عديدة لإدارة المعرفة في المنظمات ومنها:

١- نموذج Marquardt :

اقترح (Marquardt،2002) مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتألف الأنموذج المقترح من ست مراحل. ويوضح هذا الأنموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وهذه العمليات غير منفصلة عن بعضها فالمعلومات يجب أن تتوزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، كما يجب أن تخضع إدارة المعرفة بشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح، وتقع إدارة المعرفة

في قلب المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست وهي :الاكتساب والتوليد والخزن واستخراج المعلومات وتحليلها والنقل والنشر والتطبيق.

٢- نموذج Wiig: يقدم (Wiig، 1993) نموذجا آخر يحقق أربع أهداف رئيسة هي:

أ- بناء المعرفة. ب-الاحتفاظ بالمعرفة.

ج- تجميع المعرفة. د- استخدام المعرفة.

في هذا النموذج يكون نشاطات الفرد ووظائفه عبارة عن خطوات متسلسلة أي يمكن تنفيذها بالتوازي، و بالإمكان تكرار الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها لكن بتفصيل وتأكيد مختلفين. ويبين الأنموذج الإهتمام بالمعرفة المحفوظة في عقول الأفراد، وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحوسبة، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع. أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة، بدءا من الحوارات التي تتم عند برادات المياه، إلى شبكات الخبرة ، حتى فرق العمل. ويمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال متنوعة، اعتمادا على الموقف، ويلاحظ في هذا الأنموذج أنه تم دمج الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد. ويركز هذا الأنموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنهمك بها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات.

٣- نموذج Gupta و Jason:

ويقدم كل من (Jason & Gupta ، 2002) نموذجا لإدارة المعرفة، انطلاقا من رؤيتهما أن إدارة المعرفة عملية استراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا الأنموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة، وتسير هذه المكونات الخمسة تسلسلا على النحو التالي:

١. إزالة الحصاد: ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل أو خارج المنظمة لأن ذلك يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية.

٢. التنقية: وهذا يعني أنه يجب تحديد أي المعلومات وأي المعرفة ذات الفائدة بالنسبة للمنظمة ومن ثم تنقيتها ، ويجب أن تتم هذه الخطة بالتوافق مع رؤيا المنظمة ورسالتها وأهدافها.

٣. الترتيب: بعد فحص نظام المعرفة للتأكد من الفائدة الإستراتيجية المطلوبة، تقوم المنظمة بتخزين هذه المعرفة وتنميتها.

٤. النشر: تعتبر عملية تسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة المنظمية العاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيدة في عملية نشر المعرفة .

٥. التطبيق: إن الوصول الميزة التنافسية يكون من نصيب المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة. (حجازي ٢٠٠٥).

عملية إدارة المعرفة

تتكون عملية إدارة المعرفة من مجموعة من النشاطات ومنها : (Bhatt, 2001).

١ - إيجاد المعرفة

تشير هذا النشاط إلى قدرة المنظمة على تطوير أفكار جديدة، ومفيدة حتى ترقى إلى مستوى الإبداع و لا بد أن تكون قادرة على حل مشاكل حالية بشكل أكثر كفاءة وبراعة أو تؤدي إلى ابتكارات جدية في السوق تحتاج هذه المرحلة إلى مقومات تتمثل بالتحفيز والطموح والتجربة والحظ ، وتبرز في هذه المرحلة أهمية قاعدة المعرفة التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنها من تفسير ومعالجة المعلومات المستنبطة من البيئة الداخلية والخارجية بطريقة مبدعة وتحويلها إلى أفكار جديدة تترجم إلى سلع وخدمات وأساليب عمل.

٢ - تخزين المعرفة

تشير هذه المرحلة إلى طرق تخزين المعرفة للمرؤوسين في المنظمة قد تستخدم المنظمة طرق مختلفة لتنظيم المعرفة منها: قاعدة المعرفة قواعد البيانات قاعدة الحالات الوثائق الرقمية . (Dieng, 2004).

٣ - نشر المعرفة

تتضمن هذه المرحلة نشر وتبادل المعرفة بين أعضاء المنظمة ولقد أشار (Nonaka, 2000) إلى ضرورة وجود السياق والمجال الذي يوفر إمكانية حدوث عملية التفاعل بين الأفراد، سواء أكانت مجالات حقيقية تسمح باتصال مباشر وشخصي بين الأفراد (وجها لوجه) أو وهمية تمكن الأفراد من التفاعل وتبادل المعرفة باستخدام تكنولوجيا الاتصالات كالبريد الالكتروني والاجتماعات الالكترونية أو بناء مجالات ذهنية مشتركة تسهل ونحفز عملية تبادل المعرفة بين أفراد المنظمة.

٤ - تطبيق المعرفة

تشير هذه المرحلة إلى جعل المعرفة مطبقة وربطها بالواقع العملي من خلال الاستفادة منها في حل المشاكل واغتنام الفرص واتخاذ القرارات وترجمتها إلى سلع وخدمات وعمليات تؤثر هذه المرحلة بشكل مباشر على قدرة المنظمة على المحافظة على ميزتها التنافسية في بيئة تتطلب الإبداع والتجديد فلا فائدة من كل المراحل السابقة إذا لم تستطع المنظمة أن تستغل المعرفة وتوظفها بالشكل الصحيح (الخليلي ، ٢٠٠٦) .

كما يشير (نجم، ٢٠٠٨) إلى مجموعة من العمليات الرئيسية و الأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة و تقدم هذه المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة ، و كيف تنفذ على أفضل صورة ، ويتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات و

إن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة. كما يشير الكبيسي (٢٠٠٥) إلى أن إدارة المعرفة مهما تفرعت و تعددت لا تخرج عن أربع عمليات رئيسية جوهرية و هي: توليد المعرفة ، تخزين المعرفة، نشر و توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. فالمعرفة تنشأ و تولد في المؤسسة أو خارجها، ثم تخزن و يحتفظ بها، وبعد ذلك تنشر و توزع على الموظفين و يتم التبادل بها بين المؤسسة ومثيلاتها ، و أخيرا تطبق عمليا.

ومن أجل توظيف إدارة المعرفة، فيجب أن يشمل أجزاء المنظمة كلها لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المنظمة (Leontiades , 2001). ويعدد حجازي عن (Wiig , 1994)، المجالات والأنشطة الوظيفية الخاصة بإدارة المعرفة:

١- توليد معرفة جديد من خلال التعليم.

٢- اكتساب المعرفة وجمعها من مصادرها الداخلية و الخارجية.

٣- استكشاف الموارد التي يمكن أن تحتوي على المعرفة ذات العلاقة.

٤- تحليل وتنظيم المعرفة بهدف عرضها وتركيبها بفعالية.

٥- تخزين المعرفة في قواعد المعرفة.

٦ - تحويل المعرفة إلى أشكال مختلفة تتناسب مع نشر المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين.

٧- تحليل وتنظيم المعرفة بهدف عرضها وتركيبها بفعالية.

٨- استخدام المعرفة من اجل تحقيق أهداف العمل، وتحقيق أفضل مصالح المنظمة.

ملخص إدارة المعرفة

لقد ظهر في التسعينيات ما يسمى بثورة المعلومات وتطور وسائل التكنولوجيا مما أدى إلى بروز المعرفة التي تتكون من المعلومة التي امتزجت بالخبرة و التجارب الإنسانية ، و التي حلت مكان عناصر الإنتاج التقليدية الأرض و الأيدي العاملة و رأس المال ، مما دفع إلى التوجه للإقتصاد المعرفي بدل من الإقتصاد الرأسمالي ، فالمعرفة أصبحت أساس هذا الاقتصاد الجديد كما هو المال للاقتصاد الماضي ، و قد صنفت إلى معرفة ظاهرة متاحة لدى الجميع كالخبرات و التجارب الموجودة في الكتب و معرفة ضمنية الموجودة في عقول الأفراد كما أن لها مصادر داخلية من الموظفين داخل المنظمة وخارجية تكون من الانترنت ومؤتمرات وغيرها، مما دعت الحاجة إلى إدارة تلك المعرفة لاستخلاصها و تخزينها وتوظيفها لتحقيق الأهداف ، وهناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة منها تحسن عملية صنع القرارات و التقليل من نسبة الدوران الوظيفي زيادة الإنتاج و تحسين الإبداع و زيادة نمو المنظمة ، و لإدارة المعرفة عوامل نجاح منها دعم الإدارة العليا لتطبيقها و الحث على ممارستها في المنظمة ، و يشير بعض الباحثين أن من أسباب فشل مشروع إدارة المعرفة هو نقص دعم والتزام الإدارة العليا ، و يشير آخرون أن على المنظمات التخلي عن الأساليب الإدارية التي القائمة على التخويف إلى أخرى تعمل على ايجاد بيئة متسمة بالتفاهم و التعاون، كما وضعت لإدارة المعرفة نماذج بغية تفسيرها و شرح آلية عملها تمثلت بمجموعة من الأنشطة التي تستخرج و تخزن وتنشر و تطبق المعرفة ، ومن أجل توظيف إدارة المعرفة، فيجب أن يشمل أجزاء المنظمة كلها لأن توظيفها يضيف قيمة إلى المنظمة من خلال توليد وتخزين و سهولة الوصول و استخدام المعرفة

المبحث الثالث

الدراسات السابقة

مقدمة

إن المكتبات بشكل عام تحتوي على كم هائل من مواضيع القيادة و مفهومها ، إلا أن هناك ندرة في الكتب و الدوريات التي تناولت إدارة المعرفة كونه موضوع جديد ظهر مؤخرا ، و سوف نستعرض بعض الدراسات :

الدراسات في البيئة الأردنية

أجرى (Ababneh، 2008) دراسة بعنوان " أثـر إدارة المعرفـة و الـتعلم التنظيمي على الإبداع التنظيمي : حالة أمانة عمان الكبرى الأردنيـة " . هـدفت هـذه الدراسة إلى اختبار كيفية تأثير إدارة المعرفة المتمثلة بالأنشطة التالية (ايجاد ، تحويـل ، تطبيق، إتاحة) المعرفة ، والتعلم التنظيمي المتمثل بالأبعاد التالية (الرؤيـة المـشتركة ، تعلم الفريق ، النماذج العقلية ، التفكير المنظم) على الإبداع التنظيمي ، و قد أجريت هذه الدراسة على عينة بلغت (٢٥٥) موظف. وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي يرتبطان ايجابيا و بمستوى قوي مع الإبداع التنظيمي ، بالإضافة إلـى أن إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي فسرا ما يقارب (٥٩ %) من الاخـتلاف فـي الإبـداع التنظيمي، كما أظهرت الدراسة إلى أن المستوى التعليمي و حجم الوحدة الإدارية مقاسـة بعدد الموظفين لا يوجد لها تأثير ذو علاقة إحصائية علـى جميـع متغيـرات الدراسـة،

وأشارت الدراسة إلى أن متغيرات (المسمى الوظيفي، العمر، الدورات التدريبية، طبيعة العمل) لها تأثير ذو دلالة إحصائية على ممارسة كل من إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي.

وقامت (Sabri، 2007) بدراسة بعنوان " النمط القيادي للمدراء الأردنيين مقارنة بجمعية النقل الجوي الدولية (IATA) ووجهات نظرهم لإدارة المعرفة في الأردن " . وهدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أساليب القيادة الحديثة وتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية، كما أن الدراسة بحثت في اختبار النمط القيادي للمدراء الأردنيين ومقارنة ذلك مع المدراء آخرين في منظمات ذات ثقافة مختلفة، مثل جمعية النقل الجوي الدولية (IATA). وتم اعتماد (٨٥) استبانة قد وزعت على مدراء منظمات تتسم بيئتها بعدم الثبات وهي (البنوك، المنظمات الصناعية، شركات دور النشر) و(٣٥) استبانة تم اعتمادها للتحليل الإحصائي كانت قد وزعت على مدراء في جمعية النقل الجوي الدولية. و توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلة ، مقارنة بالقيادة التبادلية، لها دور أكبر في التأثير على إدارة المعرفة. وأظهرت الدراسة بأن مدراء جمعية النقل الجوي الدولية يفضّلون النمط القيادي التحويلي بدلا من أسلوب القيادة التبادلي، أما في الأردن لم يكن هناك تفضيل واضح لأسلوب القيادة التبادلي أو الأسلوب التحويلي، لكن عند المقارنة بمدراء جمعية النقل الجوي الدولي يظهر المدراء الأردنيين ميلا أكثر نحو النمط القيادي التحويلي بدلا من أسلوب القيادة التبادلي. وقد أوصت الدراسة إلى تطوير مفهوم العلاقة بين أسلوب القيادة و أي عوامل أخرى في السياق التنظيمي وتأثيرها على سلوك الموظف، كما توصي الدراسة أيضا في مواصلة البحث على النقاط المشتركة بين عوامل القيادة والسياق التنظيمي في مستويات أخرى.

أجرى (بيدس ، ٢٠٠٧) دراسة بعنوان " استخدام الأساليب و البرامج العلمية الحديثة لإدارة

المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مديري شركات الإتصال الأردنية " . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام الأساليب و البرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مديري شركات الاتصال الأردنية ، حيث كان مجتمع الدراسة من مديري دوائر ورؤساء الأقسام لدى شركات الاتصال الأردنية البالغ عددهم (١٢١) ، وقد أظهرت الدراسة إلى أن الشركات تستخدم الأساليب و البرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة مثل أتمتة المكاتب ، أنظمة معرفة العمل ، أنظمة تعاون المجموعة بدرجة متوسطة ، بالإضافة إلى أن أهم التحديات التي توجه استخدام هذه البرامج هو عدم دعم الإدارة العليا ، و التخطيط السيئ ، و عدم توافر الميزانية المستقلة لمشروع إدارة المعرفة ، وأوصت الدراسة بتحسين عمليات (إنشاء ، اقتناء ، تصنيف ، تشارك) المعرفة في المنظمة من خلال زيادة استخدام البرامج الحديثة لإدارة المعرفة وتطبيقها ، وتوفير الميزانية المطلوبة لها .

قامت (الخليلي ، ٢٠٠٦) بدراسة بعنوان " إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية" وهدفت الدراسة إلى رصد وتحليل مدى ممارسة نشاطات إدارة المعرفة في الوزارة ، والى توضيح مفهوم إدارة المعرفة كمفهوم إداري يساعد الوزارة على الارتقاء بمستوى خدماتها و المساهمة في بناء مجتمع الاقتصاد المعرفي. وكانت عينة الدراسة من جميع المستويات الإدارية في الوزارة وبلغت ١٥٠ موظفا. وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الوزارة لأنشطة إدارة المعرفة كان بدرجة عالية باستثناء الأنشطة التالية (تخزين ، نشر وتبادل ، فلترة) المعرفة حيث كانت هذه الأنشطة تمارس بدرجة متوسطة كما استطاعت الوزارة إلى ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة من خلال ممارسة نشاطات إدارة المعرفة ،كما أظهرت الدراسة إلى أن درجة توفر المقومات التكنولوجية لم يرقى بالمستوى المطلوب وهذا

بدوره له تأثير على ممارسة أنشطة (نشر ، تبادل وتخزين) المعرفة في الوزارة ، كما أظهرت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين استراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارسة أنشطة إدارة المعرفة (الإنشاء ، التدقيق ، التخزين ، النشر و التبادل ، تطبيق ، فلترة ، تنمية ، تشكيل المجتمع الممارس) ، لم تظهر نتائج الدراسة أي أثر للعوامل الديموغرافية على درجة ممارسة أنشطة إدارة المعرفة ويعزى السبب إلى تأثر الممارسة بالمقومات الضرورية لذلك.وأوصت الدراسة إلى أن تتبنى المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة و إلى التوسع في دراسة أنشطة إدارة المعرفة في المدارس لمعرفة عن أي المعيقات تحول دون الممارسة لإدارة المعرفة، أيضا العمل على عقد دورات تدريبية للموظفين في الوزارة لتعريفهم بمفهوم إدارة المعرفة.

وأجرى (المومني ، ٢٠٠٦) دراسة بعنوان " اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن " . وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة من خلال الجوانب التالية : دعم مجالس الإدارة ، الاستعداد التكنولوجي ، مستوى دمج المعرفة المتاحة في العمليات والأنشطة الإدارية المختلفة ، مستوى الوعي لإدارة المعرفة وتطبيقه ، استعداد الموارد البشرية ، مستوى تنفيذ العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة ، وقد تم توزيع الإستبانة على (١٦٠) مدير يعملون في (٢٠) مؤسسة عامة ، و أظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك اتجاها ايجابيا بمستوى متوسط لدى عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرنامجها ، كذلك كان مستوى تطبيق العناصر التي يقوم عليها برامج إدارة المعرفة بمستوى متوسط ، وقد أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بإدارة المعرفة ونشر الوعي بين الموظفين بمفهومها من خلال التدريب .

قام (العبادلة ، ٢٠٠٣) بدراسة بعنوان " الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن" . وقد هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب و علاقتها بالثقافة التنظيمية وكانت عينة الدراسة من كافة المديرين والمساعدين و رؤساء الأقسام في محافظات (الكرك، الطفيلة، معان، العقبة) و الذين بلغ عددهم (٤٤٤) فردا. وتوصلت الدراسة إلى شيوع النمط القيادي المشارك لدى الفئات الإدارية وكانت محافظة معان قد أخذت المركز الأول ثم الكرك ثم الطفيلة وأخيرا معان ، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي) بينما لم يتبين فروق ذات دلالة إحصائية الأنماط القيادية تعزى لمتغيرات أخرى، كما دلت الدراسة على أن تصورات أفراد العينة للثقافة التنظيمية ايجابية حيث كان ترتيب القيم التنظيمية حسب درجة شيوعها كما يلي : قيم إدارة العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى ، قيم إدارة البيئة التنظيمية في المرتبة الثانية ، قيم إدارة المهمة في المرتبة الثالثة ، قيم أسلوب الإدارة في المرتبة الرابعة ، كما أظهرت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية تعزى للمتغيرات : العمر ، الخبرة ، المحافظة ، حيث كانت قيم العلاقات الإنسانية الأكثر شيوعا ودرجة شيوعها في محافظة العقبة في المرتبة الأولى ، في محافظة الطفيلة في المرتبة الثانية ، في محافظة معان في المرتبة الثالثة ، في محافظة الكرك في المرتبة الرابعة .

وأجرى (الطحان، ٢٠٠٠) دراسة بعنوان " أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق عمان

المالي". والتي هدفت إلى معرفة أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة وقد تم إعداد استبانتين الأولى للمدراء لمعرفة متغير النمط القيادي، الإستبانة الأخرى للعاملين لقياس مغيري (الرضا الوظيفي و الإبداع الإداري)، كما أن عينة الدراسة كانت مكونة من اكبر عشر شركات المدرجة في سوق عمان المالي. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي و الرضا الوظيفي، في حين كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الإبداع الإداري، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي و الإبداع الإداري. وأوصت الدراسة بنشر الثقافة الإبداعية في الشركات الصناعية وزيادة التعاون و التنسيق بين الجامعات و الشركات، بالإضافة إلى قياس النمط القيادي على الإبداع الفني في الشركات.

أجرى (الفياض ، ١٩٩٥) دراسة بعنوان " أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة الأردنية استخدام : نظرية الشبكة الإدارية " . هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة الأردنية المدرجة في (دليل الشركات المساهمة العامة الأردنية لسنة ١٩٩٤) ، و قد أجريت الدراسة على عينة بلغت (١٧٤) من المدراء الإدارة العليا و الوسطى و الدنيا و عدد الشركات المستجيبة كانت(٤٨) شركة . و توصلت الدراسة إلى أن المدراء يدركون دور الإبداع في تطور و تقدم شركاتهم ، بالإضافة إلى أن هؤلاء المدراء يدفعون شركاتهم نحو الإبداع عن طريق تقديم تسهيلات إدارية و نشر الثقافة المؤسسية ، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن نسبة المدراء الذين يديرون شركاتهم بنمط الفريق (٣٩ %) يليها النمط المتقلب حيث بلغت نسبته (١٢،٥ %) و هي قريبة من باقي النسب لأنماط الأخرى حيث بلغ أقلها

(٨ %) ، وجود علاقة ايجابية و دالة إحصائية بين إدارة الفريق و بين الإبداع الإداري حيث فسرت هذه العلاقة حوالي (١٥ %) من التباين في الإبداع الإداري ، وجود علاقة سلبية و دالة إحصائية بين الإدارة المتساهلة و بين الإبداع الإداري حيث فسرت هذه العلاقة حوالي (١٨ %) من التباين في الإبداع الإداري أما بقية الأنماط القيادية فلم يثبت وجود علاقة دالة إحصائيا بينها و بين الإبداع الإداري . و قد أوصت الدراسة بزيادة التنسيق بين الجامعات و الشركات لإعداد قادة أكفاء يتصفون بنمط الفريق و قادرين على دفع الإبداع في شركاتهم ، تأسيس جهة حكومية تهتم بشؤون الإبداع و تدعمه في المؤسسات الأردنية .

الدراسات في البيئة العربية

قامت (خليد ، ٢٠٠٨) بدراسة بعنوان " تقييم أنشطة إدارة المعرفة في جامعة الجزائر" . هدفت الدراسة إلى تحديد وتقييم مدى ممارسة أنشطة إدارة المعرفة على مستوى كلية الاقتصاد والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في جامعة الجزائر، و إلى توضيح أهمية إدارة المعرفة كدور حساس في نجاح مؤسسات التعليم العالي لتحسين مخرجاته. وبلغت عينة الدراسة (١٢٠) منهم (أستاذ معيد، أستاذ مساعد ، أستاذ مكلف بالدروس ، أستاذ محاضر ، أستاذ تعليم عالي) وزعت الاستبيانات بطريقة عشوائية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة أنشطة إدارة المعرفة في الكلية كان بدرجة متوسطة ما عدا الأنشطة (تدقيق ، تخزين ، تشكيل مجتمعات المعرفة) كانت بدرجة ضعيفة ، استطاعت الكلية وبدرجة متوسطة تبني وتوظيف استراتيجية للمعرفة ضمن الإستراتيجية العامة للكلية عن طريق أنظمة تهتم بالتفاعل بين الجهود المعرفية الفردية و التي بدورها تغذي الجهود المعرفية الجماعية وتعمل على تهيئة بيئة العمل الجماعي ،

توجد علاقة ارتباط موجبة بين مختلف أنشطة إدارة المعرفة داخل الكلية ، عدم وجود أي أثر للعوامل الديموغرافية على درجة ممارسة أنشطة إدارة المعرفة في الكلية. وقد أوصت الدراسة إلى أجراء المزيد من الدراسات في مجال إدارة المعرفة ، ضرورة تبني الاستراتيجيات التنظيمية و فلسفة الإدارة التي تدعم انسياب و نشر المعرفة داخل منظمات الأعمال ، والى أن تحذو مؤسسات التعليم العالي حذو هذه الكلية في تبني إدارة المعرفة.

أجرى (عبد الوهاب، ٢٠٠٧) دراسة بعنوان "دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية" . وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة، وأهميتها وعلاقته بالمفاهيم الأخرى المرتبطة به ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة، وما هي أهم النظريات والأنماط القيادية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة، بالإضافة إلى معرفة مدى توافر الأنماط القيادية الملائمة لإدارة المعرفة في مديري ورؤساء المدن المصرية. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات التي كتبت في مجال إدارة المعرفة ودور القيادة فيها، كما تمت الاستعانة الأسلوب الميداني للتعرف على الأنماط القيادية، و دورها وإدارة المعرفة في مصر كدراسة حالة، وتوصلت الدراسة إلى أن متطلبات إدارة المعرفة لا تتوافر بالدرجة الكافية في المدن المصرية، فالهياكل التنظيمية هرمية، ونمط القيادة والثقافة التنظيمية تتسم بالمركزية وعدم إتاحة المعلومات للجميع، كما تبين أن تكنولوجيا المعلومات تعترضها العديد من المشاكل مثل الأمية والإمكانيات المادية، وقد أكدت الدراسة على أهمية القيادة في تطبيق إدارة المعرفة، حيث تتولى إعداد رؤية و استراتيجية خاصة بذلك، فضلا عن دور القائد كمعلم ومدرب للعاملين في الوحدة المحلية، ومن الأنماط القيادية التي تناسب تطبيق إدارة المعرفة: نمط القيادة (الديمقراطية) ، ونمط

القيادة (الداعمة للأفراد) ، والقيادة (التبادلية) ، والقيادة (التحويليـــة والكاريزميـــة) ، وتؤكد الدراسة على أهمية تشجيع الأنماط القيادية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفـــة، وقـــد أوصت الدراسة إلى إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للمدن المصرية، بحيث تكون أفقيـــة ومرنة، ومعالجة الخلل في علاقات رؤساء المدن بالوزارات وفروعها بالمحافظات. كمـــا لابد من أن تقوم القيادة بتشجيع عقد اجتماعات دورية فيما بين العاملين بالقطاع الواحد يتم فيها تبادل المعلومات. ويتعين علي القائد أن يشجع الاتصالات فيما بين المستويات العليـــا من الإدارة والمستويات الأدنى فيما يخص الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومحاولة التحدث مع العاملين عن هذه الأهداف وكيفية مشاركتهم في تحقيقها.

ثانيا : الدراسات في البيئة الأجنبية

أجرى (Huang et. al , 2008) دراسة بعنوان " أثر النمط القيادي على نية الإشتراك بالمعرفة في الصين " . هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير أسلوب القيادة المتمثل بنمطين (بعد الهيكلية، بعد الاعتبارية) على النية عند الموظفين للإشتراك في المعرفة بين أعضاء المجموعة المتمثلة ب(سلوك التوطين، عدد مرات التفاعل ، أداء الدور مع الزملاء) كما هدفت أيضا لتقييم إلى أي مدى تؤثر أساليب القيادة المختلفة على ممارسة عمل الموظفين في المنظمات، بالإضافة إلى معرفة كيفية أداء العمل الذي يمكن من خلال أداؤه أن يوجد الثقة بين الموظفين ، كما وهدفت في معرفة أثر الثقة على النية بالإشتراك في المعرفة ، و اختبرت هذه الدراسة الحالية أيضا نموذج غربي في الصين لمعرفة ما إذا كان يطبق أم لا. و قد أجريت الدراسة من خلال الإستبانة الموزعة على عينة بلغت (151) طالب من طلبة ماجستير إدارة الأعمال من جامعة شرق الصين و يعملون في منظمات مختلفة و لديهم خلفية عن المعرفة و الإشتراك بها بحكم دراستهم . و أظهرت النتائج أن متغير سلوك التوطين يتأثر بشكل ايجابي مع نمط القيادة (بعد الاعتبارية) بينما متغير أداء الدور مع الزملاء يتأثر ايجابيا من قبل نمط القيادة (بعد االهيكلية) إلى جانب ذلك فان نمطي القيادة (بعد الاعتبارية و بعد الهيكلية) لهما علاقة ايجابية مع عدد مرات التفاعل أكثر من متغير سلوك التوطين ، بينما نمط القيادة (بعد الهيكلية) يؤثر متغير أداء الدور مع الزملاء بشكل أقوى من متغير عدد مرات التفاعل ، و هذا يظهر أن نمط القيادة (بعد الاعتبارية) أكثر أهمية من نمط القيادة (نمط الهيكلية) لأنه ينشئ جو ملائم في المنظمات ليشجع تفاعلات أكثر بين الموظفين مع بعضهم البعض يزيد من الثقة بين الموظفين وهذا بدورها تؤثر بشكل ايجابي على النية بالإشتراك بالمعرفة . وقد أوصت

الدراسة بالإهتمام بنمطي القيادة ببعديه (الاعتبارية و الهيكلية) بدرجة عالية علـــى حـــد سواء ، كما أوصت المدراء الصينيين(بشكل خاص و ذلك بسبب ثقافتهم) بالمزيـــد مـــن الإهتمام بنمط القيادة (بعد الهيكلية) .

أجرى (Babu وزملاؤه , 2008) دراسة بعنوان " العلاقة بين القدرات القياديـــة و إدارة المعرفة : مدخل قياسي " . وقد هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بـــين القـــدرات القيادية المتمثلة (التخطيط الاستراتيجي و التنفيذ ، الذكاء العاطفي ، المهارات الأساســية) و إدارة المعرفة المتمثلة بنشاطين (إنشاء ، تقاسم) المعرفة ، كما هدفت إلـــى تطـــوير إدارة لقياس جهود القدرات القيادية و إدارة المعرفة ، كما هدفت إلى تطوير نماذج عملية للقـــدرات القيادية و إدارة المعرفة ، وقد أجريت الدراسة على عينة بلغت (247) مديرا في أكبر قطاع للتعهدات العامة في الهند . و قد أظهرت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابيـــة بـــين القـــدرات القيادية و إدارة المعرفة ، كما أظهرت الدراسة أن الذكاء العاطفي يلعـــب دورا مهمـــا فـــي القدرات القيادية و مساهمة نشاط تقاسم المعرفة في حد أعلى باتجاه إدارة المعرفـــة . و قـــد أوصت الدراسة أن على القادة الإهتمام بالموارد البشرية ، وتغيير الثقافة التنظيمية لتتلائم مع تحقيق الميزة التنافسية .

أجرى(Singh ,2008) دراسة بعنوان " دور القيـــادة فـــي إدارة المعرفـــة" . هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة وتأثير أساليب القيادة على ممارسات إدارة المعرفة في شركة برمجيات في الهند، حيث كانت عينة الدراسة (331) موظف معرفة مع خبرة سنة واحدة كحد أدنى في الشركة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن النمط (الموجه) و (الداعم) هما من أكثر الأنماط القيادية التي لهـــا أهميـــة ســـلبية

مرتبطة مع تطبيقات إدارة المعرفة، بينما النمط (المفوض) و النمط (الإستشاري) على علاقة ايجابية وذات أهمية إحصائية مع إدارة المعرفة في الشركة المبحوثة، كما تبين أن النمط (المفوض) له أهمية في التنبؤ في نشاط ايجاد المعرفة .

وقام (Chihyi Sun , 2007) بدراسة بعنوان " دراسة على العلاقات بين النمط القيادي وثقافة المنظمة وقدرة عملية المعرفة وإستراتيجية إدارة المعرفة ". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي و ثقافة المنظمة وقدرة عمليات المعرفة وإستراتيجية إدارة المعرفة. وقد أجريت هذه الدراسة على (1000) شركة كعينة من أفضل (5000) شركة في تايوان، (183) شركة من العينة كانت تعمل بشكل فعال. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن هناك علاقات متبادلة هامة بين كل تركيب (أسلوب القيادة وثقافة المنظمة، وقدرة عمليات المعرفة وإستراتيجية إدارة معرفة) ، و أشارت الدراسة أيضا إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في قدرة عمليات المعرفة و بين أسلوب القيادة المختلف وثقافة المنظمة المختلفة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المنظمة بين أساليب القيادة المختلفة، وأن أسلوب القيادة وثقافة المنظمة و قدرة عمليات المعرفة لها فروق ذات دلالة إحصائية على إستراتيجية إدارة المعرفة.

و قام (Chul , 2007) بدراسة بعنوان " مقارنة إدارة المعرفة بين منظمات القطاع العام و الخاص : دراسة استكشافية " . هدفت هذه الدراسة إلى المقارنة في تنفيذ إدارة المعرفة المتمثلة ب(مفهومها ، قواعدها ، عملياتها ، تنفيذها) بين منظمات القطاع العام و الخاص في كوريا الجنوبية مع الأخذ بالأبعاد المستقلة التالية (الإستراتيجية ، الهيكل التنظيمي ، العملية الإدارية ، الأفراد وأدوارهم ، التكنولوجيا) بالإضافة إلى بعيدين لإستراتيجية إدارة المعرفة

(التوثيقية ، الشخصية) . وقد أجريت الدراسة على عينة بلغت (908) موظف مـن كـلا القطاعين. و قد بينت الدراسة أن إدارة المعرفة لا تحظى باهتمام كبير في القطاع العام علـى العكس من القطاع الخاص، بالإضافة إلى أن القطاع الخاص يركز على مراحل عمليـة إدارة المعرفة (تخزين، استرجاع، نقل و تشارك ، تطبيق المعرفة) أكثر من منظمات القطاع العام ، كما بينت الدراسة أن القطاع الخاص يتبع استراتيجية توثيق المعرفة أكثر من اسـتراتيجية المعرفة الشخصية وهذا يعني أن كل الجوانب المتعلقة بإستراتيجية التوثيق كانت ذات أهميـة أعلى من القطاع الحكومي . و قد أوصت الدراسة بإجراء المزيد من هذه الدراسة بشكل أوسع مع اخذ أبعاد أخرى مثل المنافسين، الأداء بين منظمات القطاع العام والخاص، المساهمين.

وفي دراسة أجريت من قبـل (Vincent , 2006) بعنـوان " القيادة في مجتمع المعرفة: اختبار العلاقة بين ادراكات القيادة وأعمال إدارة المعرفة باستخدام مدخل نظرية العمل الإجتماعية " . هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين سلوك القيادة (التحويلية و التبادلية) وإدارة المعرفة المتضمنة (ايجاد و نشر و الذاكرة التنظيمية) علـى مـستوى الفريق كوحدة للتحليل . استخدمت نماذج أنظمة التعلم التنظيمي و نظرية القيادة بالرؤيا في هذه الدراسة، و كانت عينة الدراسة (22) من الفرق من أصل (66) مشارك في قسم المبيعات بأكبر منظمة لتسويق تكنولوجيا المعلومات في أمريكا. أظهرت النتائج أن وجهات نظر أعضاء الفريق عن القيادة لها أهمية وارتباط مع كل تطبيقات إدارة المعرفـة، كمـا أكدت هذه الدراسة على دور الفرق في لعب دور حيوي لجميع تطبيقـات إدارة المعرفـة، بالإضافة إلى أنه يتوافق مع النتائج التي تقول أن المعرفة ليست ثابتة لكنها مستمرة و أنها تركيب اجتماعي ، وهي تعيد التأكيد على أن القيادة مهمة في دعم جهود إدارة المعرفـة.

وأظهرت النتائج أيضا أن قادة الفريق من خلال استخدام سلوكهم (التحويلي و التبـــادلي) يساعد على تسهيل تطبيق إدارة المعرفة.

أجرى (Singh , 2006) دراسة بعنوان " مسح لممارسة إدارة المعرفـــة فـــي الشركات الصناعية بالهند" . وقد هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف مـــدى ممارســـة إدارة المعرفة في هذه الشركات الصناعية ، وقد تم توزيع الإســـتبانة علـــى (650) مهنـــدس يعملون في (71) مصنعا في القطاعين العام والخاص تعمل في مجالات صناعية مختلفة مثل الهواتف الخلوية ، الأدوات الميكانيكية ، الالكترونيات ، الكيماويات، وقـــد أظهـــرت الدراسة إلى أن السبب الحقيقي لاهتمام الشركات بإدارة المعرفة هو حاجتها للحصول على معرفة جديدة ، بالإضافة إلى تحقيق العائد من الفوائد مثل زيادة قدراتها على توليد وتخزين وتصنيف والمشاركة بالمعرفة ، بالإضافة إلى دورها في زيادة قدرتها على التـــسويق ، و الدعم اللوجستي والتزويد ، وتطوير الموارد البشرية، كما بينت الدراسة أن أهم معوقـــات تطبيق إدارة المعرفة هي ضعف استراتيجية إدارة المعرفة ، نقص المخصصات الماليـــة ، الثقافة التنظيمية ، وقد أوصت الدراسة إلى تجاوز الصعوبات التـــي تمنـــع تطبيـــق إدارة المعرفة إذا ما أرادت هذه الشركات الانتقال إلى العالمية و ضرورة دعم الإدارة للتوجـــه والإهتمام بمفهوم إدارة المعرفة.

وقام (Kao , 2005) بدراسة بعنوان " اكتشاف العلاقة بين أسلوب القيادة التنفيذي التايواني وممارسة إدارة المعرفة في الجزيرة الصينية" . هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقـــة بين النمط القيادي و تطبيق إدارة المعرفة من خلال عينة من المدراء التنفيذيين التايوانيين في شركات التكنولوجيا المتطورة في(Kun-Shan area) في الصين. واعتمدت الدراسة على

نموذج (Hersey ، Blanchard) وهو (الإخباري ، البائع ، المشارك ، المروج) لإعداد الإستبانة ، بالإضافة إلى العوامل الديموغرافية المتضمنة (الجنس، العمر، العنوان، مستوى التعليم ، سنوات العمل في المنظمة الحالية ، مدة العمل في مناصب قيادية في المنظمة الحالية و مدة العمل في مناصب قيادية في المنظمات الأخرى) .أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة (التنفيذي) وتطبيق إدارة المعرفة، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي (البائع) و عنوان المدير التنفيذي، والعمر و سنوات العمل في المنظمة الحالية، ومدة العمل في مناصب قيادية في المنظمة الحالية، و مدة العمل في مناصب قيادية في المنظمات. كما تبين أن النمط القيادي (البائع) يستخدم بشكل كبير في إدارة المعرفة.

وقام (Jen-Te Yang ، 2005) بدراسة بعنوان " تقاسم المعرفة: اختبار في ملائمة أدوار القيادة والثقافة المتعاونة " . هدفت الدراسة إلى الكشف عن الثقافة التنظيمية، وأدوار القيادة في كيفية تأثيرها على تقاسم المعرفة. وأجريت الدراسة على عينة بلغت (1200) مستخدم يعمل في الفنادق السياحية المصنفة دوليا في تايوان. وقد وزعت الاستبيانات على الموظفين في الإدارة العليا و الوسطى والدنيا وكانت عدد الاستبيانات الصالحة هي(499) استبانة. وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين الثقافة التعاونية وفعالية تقاسم المعرفة، كما تبين أن الأدوار القيادية المبتكر والناصح والمسهل لها علاقة إيجابية مع فعالية تقاسم المعرفة، وكان هناك علاقة سلبية بين الدور القيادي (المراقب) و تقاسم المعرفة.

وقام (Barnes and Chen ، 2005) بدراسة بعنوان " العلاقة بين السلوك القيادي و تقاسم المعرفة في شركات الخدمة المحترفة المشتركة في التحالفات الإستراتيجية ". هدفت

الدراسة إلى اختبار تأثير سلوك القيادة (التحويلية و التبادلية و التسيبية) على أنشطة تقاسم المعرفي في شركات الخدمة المحترفة في تايوان والولايات المتحدة الداخلة في التحالفات الإستراتيجية. وقد شملت عينة الدراسة ستة عشر مكتب شركة محاسبة في تايوان و (135) مكتب فرع في الولايات المتحدة. و بلغ عدد العينة المبحوثة (93) فردا من المكاتب التايوانية و (72) من مكاتب الولايات المتحدة الأمريكية. أظهرت نتائج الدراسة أن سلوك القيادة (التحويلي) ذو أهمية إحصائية للتنبؤ في تقاسم المعرفة الداخلي، وأن سلوك القيادة (المكافأة الموقفي) له أهمية وعلاقة إيجابية بكلتا المعرفة الداخلية والخارجية التي تشترك مع الزبائن. كما أظهرت النتائج سلوك القيادة (التسيبي) أيضا له أهمية وعلاقة سلبية بالإشتراك في المعرفة خارجيا. و قد أوصت الدراسة في إجراء دراسات في نشاطات اشتراك المعرفة و ممارسات الإدارة في تحالفات التي يكون أساسها المعرفة. كما أوصت باختبار أنواعا أخرى من شركات الخدمة المحترفة مثل شركات المحاماة، والشركات المعمارية، ووكالات الإعلانات.

وفي دراسة (Chen , 2004) بعنوان" اختبار العلاقات بين السلوك القيادي، و تقاسم المعرفة، وفعالية التسويق في المنظمة في شركات الخدمة المحترفة المشتركة في التحالف الإستراتيجي ". هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين السلوك القيادي و تقاسم المعرفة و فعالية التسويق المؤسسي للشركات الداخلة في التحالفات الإستراتيجية . وشملت عينة الدراسة(165) عامل معرفة من (41) شركة محاسبة كبيرة الحجم في تايوان و الولايات المتحدة. وتضمنت إدارة المعرفة على الأبعاد الأربعة التالية هي (إستراتيجية اشتراك المعرفة داخل المنظمة، واشتراك المعرفة خارج المنظمة مع منظمات الاتحاد

الاستراتيجي، و تقنيات لتزويد اشتراك المعرفة داخل المنظمة، و اشتراك المعرفة خـارج المنظمة مع الزبائن) . وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة (التحويليـة) وسـلوك القيـادة (بالمكافأة الموقفية) يرتبط ايجابيا مـع الإشـتراك بالمعرفـة فـي حالـة الاتحـادات الإستراتيجية، و الإشتراك بالمعرفة ما عدا الإشتراك بالمعرفة خارج المنظمة يرتبط ايجابيا مع فعالية التسويق.

وهدفت دراسة (Crawford , 2004) بعنوان " إبداعات النمط القيادي التحويلي وإدارة معرفة: نتائج التجريبية واستنتاجات واضحة " . هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الإبداع و القيادة بأبعادها الثلاثة (التحويلية ، التبادلية ، التسيبية) وإدارة معرفة المتمثلـة بالأنشطة التالية (إيجاد واكتساب وتخزين وتطبيق). وأجريت الدراسة علـى عيّنـة مـن الطلاب أكثر من (50%) منهم أعمارهم أكثر من (30) سنة، بلغ عدد الإناث من العينة (581) و الذكور (487). وأظهرت الدراسة أن النمـوذج المـشترك للإبـداع والقيـادة (التحويلية) يمكنه أن يتنبأ بإدارة المعرفة بشكل واضح، أمـا بالنـسبة إلـى القيـادة (التسيبية) كان تنبؤها سلبيا لإدارة معرفة، أما القيادة التبادلية لم يرتبط سـلوكها بـإدارة المعرفة بشكل عام.

وأجرى (Tzong-Der Horng ،2003) دراسة بعنوان " اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والنمط القيادي في الجامعات التقنية " . هدفت هذه الدراسة إلـى اختبـار تـأثير أسلوب القيادة (الأسلوب الإنساني، الأسلوب الإبـداعي، الأسـلوب الإداري، والأسـلوب التنافسي) على تطبيق إدارة المعرفة المتمثلة بأنشطتها التالية (ايجاد، حيازة، تنظيم، نشر، وتطبيق) المعرفة في الجامعات التقنية لـ (Kaohsiung) في تايوان. وأجريت الدراسة

على عينة بلغت (120) عضو في الكلية المتضمنة (الأساتذة، والأساتذة المشاركين، والأستاذة المساعدين، والمحاضرين) في خمس جامعات تقنية من خلال استبانة طورها الباحث من الدراسات السابقة. أظهرت الدراسة أن هناك اختلافات بين متغيري (الجنس والعمر) وتصوراتهم من إدارة المعرفة في الجامعات التقنية. وأشارت النتائج بأن العمر والجنس للذكور أبدوا تصوّرات أكثر إيجابية لإدارة المعرفة من الإناث، كما أن أسلوب القيادة الإنساني يدعم تطبيق إدارة المعرفة بدرجة كبيرة، لكن أسلوب القيادة التنافسي لا يدعم تطبيق إدارة المعرفة.

وقد أجرى (Fullan , 2002) دراسة بعنوان " دور القيادة في تعزيز إدارة المعرفة في مدارس(تورونتو) " . وهدفت الدراسة إلى إبراز دور القيادة في دعم أنشطة إدارة المعرفة في المدارس كحالة دراسية. وبينت الدراسة أن هناك ضعف في تبادل المعرفة داخل المدرسة الواحدة وبين المدارس بشكل عام وذلك للأسباب التالية هي أن المدرسين لا يملكون الوقت المناسب للاجتماع وتبادل الأفكار ومراجعة طرق التدريس، كما أن المدرسين يفتقرون إلى مهارة استقبال المعرفة من الآخرين، كما أن الثقافة التنظيمية لا تشجع على تبادل المعرفة. وأكدت الدراسة لزيادة قدرة المدارس على إبداع وتبادل المعرفة لابد من وجود القيادة المتطورة في تفكيرها والتي تملك النظرة الشاملة و التي تمتلك المقومات التالية: الغاية الأخلاقية، فهم عملية التغيير، بناء العلاقات، إبداع وتبادل المعرفة، المحافظة على تماسك المعرفة. وخلصت الدراسة إلى أهمية المحافظة على تعاقب و استمرار القيادات القادرة على الإبداع و تبادل المعرفة من خلال الأمور التالية: الإهتمام بالتطورات في البيئة و إدراك أن تطور المدرسة مربوط بتطور المدارس

الأخرى، التعلم في مجال العمل من خلال معايشة الواقع للاستفادة من خبرة الآخرين و معايشة المشاكل وحلها، ووجود قادة في كافة المستويات و عدم الاعتماد على قائد واحد في الإدارة العليا، والإهتمام بتطوير مهنة التعليم و الارتقاء بمستوى المعلم و العمل على تطوير ظروف عمله لأنه سيتم اختيار قادة المستقبل من هؤلاء المعلمين.

و قام(Politis, 2001) بدراسة بعنوان "علاقة أنماط القيادة المختلفة بإدارة المعرفة " وقد بينت الدراسة أن المهارات السلوكية والشخصية هي الأغلب كأساس لإنجاح اكتساب المعرفة. وأجريت الدراسة على (227) فردا ممن يعملون في مهام تتعلق بنشاطات اكتساب المعرفة. وأشارت النتائج إلى أن أساليب القيادة (المتضمنة التفاعل الإنساني) تشجع عملية اتخاذ القرارات التشاركية ترتبط إيجابيا باكتساب المعرفة .

ملخص الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة ، البالغ عددها (٢٥) دراسة ، (٨) منها في البيئة الأردنية و (٢) في البيئة العربية و (١٥) دراسة في البيئة الأجنبية ، تبين أن هناك (١٢) دراسة { دراستين الأولى في البيئة الأردنية و الثانية في البيئة العربية و عشر دراسات في البيئة الأجنبية } تناولت مفهومي القيادة و إدارة المعرفة، بينما اختص (٥) منها بإدارة المعرفة { دراسة في البيئة الأجنبية واحدة وأربع دراسات ثلاث منها في البيئة الأردنية وواحدة في البيئة العربية }، و جمعت دراسة واحدة فقط في البيئة العربية مفهوم إدارة المعرفة مع مفاهيم أخرى غير مفهوم القيادة ، فيما جمعت ثلاث دراسات في البيئة الأجنبية مفهوم إدارة المعرفة مع مفاهيم أخرى من ضمنها مفهوم

القيادة ، كذلك تناولت ثلاث دراسات في البيئة العربية مفهوم النمط القيادي و متغيرات أخرى ، و تبقت دراسة واحدة في البيئة الأجنبية تقارن إدارة المعرفة بين القطاعين العام والخاص ، ووجد الباحث ما يلي :

أجريت الدراسات السابقة في بيئة مختلفة عن بيئة هذه الدراسة ، منها ما تم اجرائه في بيئات غير أردنية و أيضا غير عربية ، بالإضافة إلى أن بعضها قد أجري على القطاعات العامة منها البلديات و مؤسسات التعليم و مؤسسات عامة ومنها ما تطرق لمؤسسات الدولة ككل كدراسة عبد الوهاب أما الأخرى فقد أجريت على القطاعات الخاصة منها شركات التكنولوجيا و البرمجيات و الفنادق و التعهدات العامة و مؤسسات التعليم و الشركات الصناعية وشركات محاسبة في أكثر من دولة وأخيرا عل المستخدمين و الموظفين ممن تتعلق وظائفهم بإدارة المعرفة .

لمس الباحث الإهتمام الكبير الذي توليه دول شرق آسيا المتمثلة بتايوان بالدرجة الأولى يليها الهند ثم الصين و أخيرا كوريا الجنوبية بمفهوم إدارة المعرفة و أنشطتها و مدى تطبيقها بمؤسساتهم و شركاتهم ، بالإضافة إلى الإهتمام ببحث علاقتها مع مفهوم القيادة و هذا يتجلى في جميع الدراسات في البيئة الأجنبية ما عدا أربع دراسات الأولى منها اختصت بمفهوم إدارة المعرفة وهي دراسة (Singh،2006) بعنوان " مسح لممارسة إدارة المعرفة في الشركات الصناعية بالهند" ، و ثلاث منها تناولت مفاهيم أخرى مع مفهومي القيادة وإدارة المعرفة كدراسة (Chihyi Sun , 2007) بعنوان " دراسة على العلاقات بين النمط القيادي وثقافة المنظمة وقدرة عملية المعرفة وإستراتيجية إدارة المعرفة " و دراسة (Jen-Te Yang ، 2005) بعنوان " تقاسم المعرفة: اختبار في ملائمة

أدوار القيادة والثقافة المتعاونة " ، و دراسة (Chen , 2004) بعنوان" اختبار العلاقات بين السلوك القيادي، و تقاسم المعرفة، وفعالية التسويق في المنظمة في شركات الخدمة المحترفة المشتركة في التحالف الإستراتيجي " ، على غرار الدراسات في البيئة العربية و الأردنية التي تفتقر إلى مثل هذه الأبحاث التي تتناول مفهومي القيادة وإدارة المعرفة و يبدو ذلك واضحا حيث وجدت دراستين الأولى منها في البيئة الأردنية و هي دراسة (Sabri، 2007) بعنوان " النمط القيادي للمدراء الأردنيين مقارنة بجمعية النقل الجوي الدولية (IATA) ووجهات نظرهم لإدارة المعرفة في الأردن " ، و الأخرى في البيئة العربية و هي دراسة (عبد الوهاب، ٢٠٠٧) بعنوان "دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية" ، و قد لاحظ الباحث أن هناك تشابه ما بين الدراسات السالف ذكرها التي تناولت مفهومي القيادة وإدارة المعرفة و الدراسة الحالية وبالأخص الدراستين في البيئة الأجنبية الأولى دراسة (Tzong-Der Horng، 2003) بعنوان " اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والنمط القيادي في الجامعات التقنية في تايوان " التي تناولت الأبعاد القيادية التالية (الأسلوب الإنساني، الأسلوب الإبداعي، الأسلوب الإداري، والأسلوب التنافسي) و أنشطة إدارة المعرفة المتمثلة ب(ايجاد، حيازة، تنظيم، نشر، وتطبيق) و التي أجريت على عينة من أعضاء هيئة التدريس ، و الأخرى دراسة (Crawford، 2004) بعنوان " إبداعات النمط القيادي التحويلي وإدارة معرفة: نتائج التجريبية واستنتاجات واضحة " ، والتي تناولت الأبعاد القيادية (التحويلية و التبادلية و التسيبية) وإدارة معرفة المتمثلة بالأنشطة التالية (ايجاد واكتساب وتخزين وتطبيق) و التي أجريت على عينة من الطلاب ، إلا أنها اختلفت بتناول القيادة من خلال نموذج الشبكة

الإدارية بالإضافة إلى أربع أنشطة لإدارة المعرفة (ايجاد ، تخزين ، نشر ، تطبيق) و أجريت على عينة من الموظفين في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن .

ركزت بعض الدراسات في البيئة الأجنبية على نشاط تقاسم المعرفة و هي دراسة (Jen-Te Yang ، 2005) بعنوان " تقاسم المعرفة: اختبار في ملائمة أدوار القيادة والثقافة المتعاونة " التي بينت أن هنالك علاقة قوية وإيجابية بين الثقافة التعاونية وفعالية تقاسم المعرفة، و أن الأدوار القيادية المبتكر والناصح والمسهل لها علاقة إيجابية مع فعالية تقاسم المعرفة، فيما كان هناك علاقة سلبية بين الدور القيادي (المراقب) و تقاسم المعرفة ، و دراسة(Barnes and Chen , 2005) بدراسة بعنوان " العلاقة بين السلوك القيادي و تقاسم المعرفة في شركات الخدمة المحترفة المشتركة في التحالفات الإستراتيجية " التي أظهرت أن سلوك القيادة (التحويلي) له أهمية إحصائية للتنبؤ في تقاسم المعرفة الداخلي، وأن سلوك القيادة (المكافأة الموقفي) له أهمية وعلاقة إيجابية بكلتا المعرفة الداخلية والخارجية التي تشترك مع الزبائن، كما أظهرت النتائج سلوك القيادة (التسيبي) أيضا له أهمية وعلاقة سلبية بالإشتراك في المعرفة خارجيا ، و دراسة(Chen , 2004) بعنوان" اختبار العلاقات بين السلوك القيادي، و تقاسم المعرفة، وفعالية التسويق في المنظمة في شركات الخدمة المحترفة المشتركة في التحالف الإستراتيجي " التي بينت أن القيادة (التحويلية) وسلوك القيادة (بالمكافأة الموقفية) يرتبط ايجابيا مع الإشتراك بالمعرفة في حالة الاتحادات الإستراتيجية، و الإشتراك بالمعرفة ما عدا الإشتراك بالمعرفة خارج المنظمة يرتبط ايجابيا مع فعالية التسويق ، و هذا يشير إلى ما أكده (رزوقي ، ٢٠٠٤) إلى أن البعض يرى أن عبارة (الإشتراك بالمعرفة) أفضل وصف من (إدارة المعرفة) فقد نجحت

شركة (هاوليت باكارد، HP) في التسريع بضخ منتجاتها الجديدة في الأسواق وتحقيق ميزة تنافسية من خلال الإشتراك بالخبرة المتوفرة لديها مع فروع الشركة الأخرى التي يفتقد فريق التطوير في الفروع لتلك المعرفة .

تناولت دراسة واحدة في البيئة الأردنية أثر إدارة المعرفة مع مفاهيم أخرى غير مفهوم القيادة و هي دراسة (Ababneh، 2008) بعنوان " أثر إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي على الإبداع التنظيمي : حالة أمانة عمان الكبرى الأردنية " التي بينت دور إدارة المعرفة على أداء المنظمات و المساهمة على انتقالها إلى منظمات متعلمة .

وجمعت ثلاث دراسات مفاهيم أخرى مع مفهومي القيادة وإدارة المعرفة جميعها كانت في البيئة الأجنبية فكانت أولها دراسة (Jen-Te Yang ، 2005) بدراسة بعنوان " تقاسم المعرفة: اختبار في ملائمة أدوار القيادة والثقافة المتعاونة " التي وأظهرت أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين الثقافة التعاونية وفعالية تقاسم المعرفة، كما تبين أن الأدوار القيادية المبتكر والناصح والمسهل لها علاقة إيجابية مع فعالية تقاسم المعرفة، وكان هناك علاقة سلبية بين الدور القيادي (المراقب) و تقاسم المعرفة ، ودراسة (Chen , 2004) بعنوان" اختبار العلاقات بين السلوك القيادي، و تقاسم المعرفة، وفعالية التسويق في المنظمة في شركات الخدمة المحترفة المشتركة في التحالف الإستراتيجي " التي توصلت إلى أن القيادة (التحويلية) وسلوك القيادة (بالمكافأة الموقفية) يرتبط ايجابيا مع الاشتراك بالمعرفة في حالة الاتحادات الإستراتيجية، و الاشتراك بالمعرفة ما عدا الاشتراك بالمعرفة خارج المنظمة يرتبط ايجابيا مع فعالية التسويق، ودراسة (Chihyi Sun , 2007) بدراسة بعنوان " دراسة على العلاقات بين النمط القيادي وثقافة المنظمة وقدرة عملية

المعرفة وإستراتيجية إدارة المعرفة " وتوصلت إلى نتائج منها أن هناك علاقات متبادلة هامة بين كل تركيب: (أسلوب القيادة وثقافة المنظمة، وقدرة عمليات المعرفة وإستراتيجية إدارة معرفة) ، و توصلت أيضا إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في قدرة عمليات المعرفة و بين أسلوب القيادة المختلف وثقافة المنظمة المختلفة؛ وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المنظمة بين أساليب القيادة المختلفة، وأن أسلوب القيادة وثقافة المنظمة و قدرة عمليات المعرفة لها فروق ذات دلالة إحصائية على إستراتيجية إدارة المعرفة.

ركزت ثلاث دراسات على مفهوم المعرفة فقط ، اثنتان منها دراسات في البيئة الأردنية و الثالثة في البيئة الأجنبية ، أما الدراستين في البيئة الأردنية فكانت أولها دراسة (بيدس ، ٢٠٠٧) دراسة بعنوان " استخدام الأساليب و البرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مديري شركات الإتصال الأردنية " التي أظهرت أن الشركات المبحوثة تستخدم الأساليب و البرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة مثل أتمتة المكاتب ، أنظمة معرفة العمل ، أنظمة تعاون المجموعة بدرجة متوسطة ، بالإضافة إلى أن أهم التحديات التي توجه استخدام هذه البرامج هو عدم دعم الإدارة العليا ، وأوصت الدراسة بتحسين عمليات (إنشاء ، اقتناء ، تصنيف ، تشارك) المعرفة في المنظمة من خلال زيادة استخدام البرامج الحديثة لإدارة المعرفة وتطبيقها ، وتوفير الميزانية المطلوبة لها و الأخرى دراسة (المومني ، ٢٠٠٦) بعنوان " اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن " التي توصلت إلى أن هناك اتجاها ايجابيا بمستوى متوسط لدى عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرنامجها ، كذلك كان مستوى تطبيق العناصر التي يقوم عليها برامج إدارة المعرفة بمستوى متوسط ، أما الدراسات في البيئة الأجنبية فكانت

دراسة (Singh , 2006) فقط بعنوان " مسح لممارسة إدارة المعرفة في الشركات الصناعية بالهند" ، التي أشارت إلى أن السبب الحقيقي لاهتمام الشركات بإدارة المعرفة هو حاجتها للحصول على معرفة جديدة ، بالإضافة إلى تحقيق العائد من الفوائد مثل زيادة قدراتها على توليد وتخزين وتصنيف والمشاركة بالمعرفة ، بالإضافة إلى دورها في زيادة قدرتها على التسويق ، و الدعم اللوجستي والتزويد ، وتطوير الموارد البشرية .

ركزت مجموعة من الدراسات على مفهوم إدارة المعرفة المؤسسات التعليمية و انقسمت إلى دراستين في البيئة العربية و دراستين في البيئة الأجنبية ، أما الدراسات في البيئة العربية فاحداهما كانت في البيئة الأردنية التي أجرتها(الخليلي ، ٢٠٠٦) بعنوان " إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية" التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الوزارة لأنشطة إدارة المعرفة كان بدرجة عالية باستثناء الأنشطة التالية (تخزين ، نشر وتبادل ، فلترة) المعرفة حيث كانت هذه الأنشطة تمارس بدرجة متوسطة ، و الدراسة في البيئة العربية كانت التي أجرتها (خليد ، ٢٠٠٨) بعنوان " تقييم أنشطة إدارة المعرفة في جامعة الجزائر" و بينت أن درجة ممارسة أنشطة إدارة المعرفة في الكلية كان بدرجة متوسطة ما عدا الأنشطة (تدقيق ، تخزين ، تشكيل مجتمعات المعرفة) كانت بدرجة ضعيفة ، أما بالنسبة للدراسات في البيئة الأجنبية فكانت الأولى التي أجراها (Tzong-Der Horng ،2003) بعنوان " اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والنمط القيادي في الجامعات التقنية " و أشارت إلى أن أسلوب القيادة الإنساني يدعم تطبيق إدارة المعرفة بدرجة كبيرة، لكن أسلوب القيادة التنافسي لا يدعم تطبيق إدارة المعرفة ، و الثانية التي أجراها (Fullan , 2002) دراسة بعنوان " دور القيادة في تعزيز إدارة المعرفة

في المدارس" و توصلت إلى أن هناك ضعف في تبادل المعرفة داخل المدرسة الواحدة وبين المدارس بشكل عام و أكدت الدراسة لزيادة قدرة المدارس على إبداع وتبادل المعرفة لابد من وجود القيادة المتطورة في تفكيرها والتي تملك النظرة الشاملة .

وتناولت ثلاث دراسات في البيئة الأردنية مفهوم القيادة مع مفاهيم أخرى ففي دراسة (العبادلة ، ٢٠٠٣) بدراسة بعنوان " الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن" التي توصلت إلى شيوع النمط القيادي المشارك لدى الفئات الإدارية وكانت محافظة معان قد أخذت المركز الأول ثم الكرك ثم الطفيلة وأخيرا معان ، ودراسة (الطحان، ٢٠٠٠) بعنوان " أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق عمان المالي" التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي و الرضا الوظيفي، في حين كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الإبداع الإداري، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي و الإبداع الإداري ، ودراسة (الفياض ، ١٩٩٥) دراسة بعنوان " أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة الأردنية استخدام : نظرية الشبكة الإدارية " التي توصلت إلى أن المدراء يدركون دور الإبداع في تطور و تقدم شركاتهم ، بالإضافة إلى أن هؤلاء المدراء يدفعون شركاتهم نحو الإبداع عن طريق تقديم تسهيلات إدارية و نشر الثقافة المؤسسية ، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن نسبة المدراء الذين يديرون شركاتهم بنمط الفريق (٣٩ %) يليها النمط المتقلب حيث بلغت نسبته (١٢،٥ %) و هي قريبة من باقي النسب لأنماط الأخرى حيث بلغ أقلها (٨ %) ، وجود علاقة ايجابية و دالة إحصائية بين إدارة الفريق و بين الإبداع

الإداري حيث فسرت هذه العلاقة حوالي (١٥ %) من التباين في الإبداع الاداري ، وجـود علاقة سلبية و دالة إحصائية بين الإدارة المتساهلة و بين الإبداع الإداري حيث فسرت هـذه العلاقة حوالي (١٨ %) من التباين في الإبداع الإداري أما بقية الأنماط القيادية فلم يثبـت وجود علاقة دالة إحصائيا بينها و بين الإبداع الإداري .

ما يميز الدراسة الحالية:

١- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة في الوطن العربي والأردن علـى حـد علم الباحث والتي تربط بين الأنماط القيادية وممارسة إدارة المعرفة.

٢- الدراسات السابقة وخاصة الأجنبية منها والتي تناولت أنماط القيادة لم تتنـاول الأنماط الخمسة المحددة في نموذج Blake and Mouton.

٣- تبرز ميزة هذه الدراسة بتطبيقها على احدى المؤسسات العامة وهي المؤسسـة العامة للضمان الإجتماعي والتي تلعب دورا بارزا فـي الاقتـصاد الأردنـي ودورها الهام في توفير الحياة الكريمة للمواطنين.

الفصل الثالث

تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

يحتوي هذا الفصل على وصف خصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى تحليل و مناقشة أسئلة و فرضيات الدراسة.

خصائص عينة الدراسة

يظهر الجدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة للمتغيرات الديموغرافية كالتالي :

الجنس : بلغ عدد الذكور (٨٨) فردا بنسبة (٥١,٨%) ، و عدد الإناث بلغ (٨٢) بنسبة (٤٨,٢%) ، و يعكس ذلك أن النسب كانت متقاربة في العدد بين الجنسين إلى حد ما و هذا قد يعني عدم التمييز بين الجنسين في مجال التوظيف .

العمر : إن غالبية أفراد عينة الدراسة تقع ضمن الفئة العمرية (٣١-٤٥) سنة حيث بلغ عددهم (٩٢) وبنسبة (٥٤,١%) ، يليها الفئة العمرية (٣٠ سنة فأقل) حيث بلغ عددهم (٤٩) بنسبة (٢٨,٨ %) ، فيما كانت أقل فئة عمرية هي (٤٦ سنة فأكثر) حيث بلغ عددهم (٢٩) بنسبة (١٧,١ %) .

المسمى الوظيفي: إن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة(الموظف) بعدد (١٠٢) بنسبة (٦٠,٠%) ، يليه شاغلي فئة رئيس قسم/ شعبة بعدد (٤٠) بنسبة (٢٣,٥%) ، و كانت أقل نسبة فئة مدير/ مساعد مدير بعدد (٢٨) بنسبة (١٦,٥ %)، وكان عدد الموظفين الذين لا يعملون في الإدارة (١٠٢) موظف بنسبة (٦٠,٠ %) ، بينما كان عدد من يعملون في الإدارة (٦٨) موظف بنسبة (٤٠ %)، و قد يعزى ذلك إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي

يتسم بالتدرج الهرمي و يشبه شكل المثلث ففي أعلها يكون عدد العاملين (المدراء) أقـل و كلما تدرج إلى أسفل يكون عدد العاملين أكثر (الموظفين) .

المؤهل العلمي : إن عدد الحاصلين على درجة البكالوريوس كانت (٩٦) بنسبة (٥٦,٥ %) ، يليها الفئة دبلوم فأقل وعددهم (٤٤) بنسبة (٢٥,٩%) ، بينما كان عدد حملة الدراسات العليا (٣٠) بنسبة (١٧,٦ %) ، وقد يعزى ذلك إلى ظروف العمل و ندرة البعثات العلمية من قبـل إدارة مؤسسة الضمان الإجتماعي.

جدول (٢)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	٨٨	٥١,٨
	انثى	٨٢	٤٨,٢
العمر	٣٠ سنة فأقل	٤٩	٢٨,٨
	٣١-٤٥ سنة	٩٢	٥٤,١
	٤٦ سنة فأكثر	٢٩	١٧,١
المسمى الوظيفي	مدير/مساعد مدير	٢٨	١٦,٥
	رئيس قسم/ شعبة	٤٠	٢٣,٥
	موظف	١٠٢	٦٠,٠
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	٤٤	٢٥,٩
	بكالوريوس	٩٦	٥٦,٥
	دراسات عليا	٣٠	١٧,٦
سنوات الخدمة	٥ سنوات فأقل	٣١	١٨,٢

	٦-١٠سنوات	٤٨	٢٨,٢
	أكثر من ١٠سنوات	٩١	٥٣,٥
الحالة الإجتماعية	متزوج	١١٨	٦٩,٤
	أعزب	٤٦	٢٧,١
	مطلق	٥	٢,٩
	أرمل	١	.٦
	المجموع	١٧٠	%١٠٠,٠
	الفئات	التكرار	النسبة%
المسمى الوظيفي	في الإدارة	٦٨	٤٠,٠
	موظف	١٠٢	٦٠,٠
الحالة الإجتماعية	متزوج	١٢٤	٧٢,٩
	أعزب	٤٦	٢٧,١
	المجموع	١٧٠	%١٠٠,٠

سنوات الخدمة: أن عدد من تبلغ سنوات خدمتهم (١٠) سنوات فأكثر بلغت (٩١) فرد بنسبة (٥٣,٥ %) ، و يليها الفئة (٦ – ١٠) سنوات بعدد (٤٨) بنسبة (٢٨,٢%) ، و في المرتبة الأخيرة جاءت الفئة (٥ سنوات فأقل) بعدد (٣١) بنسبة (١٨,٢ %).

الحالة الإجتماعية: بلغ عدد المتزوجين (١١٨) بنسبة (٦٩,٤%)، يليه فئة أعزب بعدد (٤٦) بنسبة (٢٧,١%) ، ثم فئة مطلق بعدد (٥) بنسبة (٢,٩ %) و أخيرا فئة الأرمل بعدد (١) بنسبة (.٦%) .

تحليل نتائج أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما هو النمط القيادي السائد لدى المديرين كما يراه الموظفون في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى المديرين كما يراه الموظفون في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن، والجدول رقم (٣) يبين ذلك. ويبين الجدول (٣) أن النمط المتساهل جاء بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٨١) و هذا يدل على ممارسة هذا النمط بدرجة عالية حسب المقياس المعتمد في الدراسة، و انحراف معياري بلغ (٠.٧١) و يعكس ذلك درجة تقارب في آراء المبحوثين على ذلك، و قد يعزى ذلك إلى أن المدير يقبل القرارات دون مناقشة و عند حدوث صراع يتجنبه ، إلا أنه في هذا النمط يشعر الموظفون بعدم تحقيق طموحاتهم . وجاء في المرتبة الثانية النمط السلطوي بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٠)، و انحراف معياري بلغ (٠.٧١) و يعكس هذا أيضا درجة موافقة متوسطة و تقارب لدى عينة الدراسة ، و قد يعزى ذلك إلى أن المدير يسعى لتحقيق أهدافه على حساب الموظفين ، إلا أن شيوع هذين النمطين هو مؤشر غير جيد في مؤسسة عامة تعتبر من المؤسسات الرائدة في الأردن، فيما جاء النمط المعتدل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٠) و انحراف معياري بلغ (٠.٧٥) ، وقد يعزى ذلك إلى أن القرارات إذا واجهت مقاومة من الموظفين يلجأ المدير إلى الحلول الوسط بالإضافة إلى المحافظة على الوضع الحالي ، و جاء النمط الإجتماعي الإنساني بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٠٦) و انحراف معياري بلغ (٠.٨١) و قد يعزى ذلك إلى أن المدير يراعي الإعتبارات الإنسانية للموظفين فهو يثق بنفسه و بقدرته على حل المشاكل و يسعى إلى اسعاد الموظفين ، وهذا النمط أثبت فاعليته الإدارية العالية لأي منظمة

كما يصفه (Blake & Mouton) ، بينما جاء نمط الفريق في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٩) ، و انحراف معياري بلغ (.٩٠) و يشير ذلك إلى تقارب في إجابات عينة الدراسة واتفاق تجاه هذا المجال ، وقد يعزى ذلك رفض هذا النمط من قبل الموظفين ، فلجأ المدير إلى أنماط أخرى غير فعالة ، إلا أن هذا النمط من أكثر الأنماط فعالية لأي منظمة فمن خلاله تحقق الأهداف للمنظمة و للمدير و للموظفين كما يصفه (Blake & Mouton)

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى المديرين كما يراه الموظفون في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	النمط المتساهل	٣,٨١	.٧١	عالية
٢	النمط السلطوي	٣,٤٠	.٧١	متوسطة
٣	النمط المعتدل	٣,١٠	.٧٥	متوسطة
٤	النمط الإجتماعي الإنساني	٣,٠٦	.٨١	متوسطة
٥	نمط الفريق	٢,٨٩	.٩٠	متوسطة

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل نمط على حدى، حيث كانت على النحو التالي:

١. النمط المتساهل

يبين الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط المتساهل، حيث جاءت الفقرة رقم (١١) والتي تنص على " لا يحاول حل مشاكل الموظفين في العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٢) و انحراف معياري بلغ (١,٠٩) ويشير ذلك إلى درجة موافقة عالية و ضعف تقارب لدى عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، بينما جاءت الفقرة رقم (٢١) ونصها "يمنح الحرية الكاملة للموظفين في أداء العمل دون مساءلة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥١) و انحراف معياري بلغ (١,١٢) و يشير ذلك إلى تشتت في اجابات عينة الدراسة وعدم التقارب تجاه هذه الفقرة.

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط المتساهل مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١١	لا يحاول حل مشاكل الموظفين في العمل	٤,٠٢	١,٠٩	عالية
٢	١	يبدي عدم الرغبة في حل الصراع بين الموظفين	٣,٩٩	١,١٩	عالية
٣	١٦	يؤجل القرار ما أمكن ويتهرب من اتخاذه	٣,٩٨	١,٢٠	عالية
٤	٦	يتجنب المبادأة في العمل	٣,٥٦	١,٠٨	عالية
٥	٢١	يمنح الحرية الكاملة للموظفين في أداء العمل دون مساءلة	٣,٥١	١,١٢	عالية

٢. النمط السلطوي

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط السلطوي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٧	يتأكد من كيفية أداء الموظفين لمهامهم ليظهر سيطرته ونفوذه	٣,٦١	١,١٢	عالية
٢	٢٢	يتخذ القرار بنفسه بغض النظر عن آراء الموظفين	٣,٥٧	١,١٢	عالية
٣	٢	يعمل على حل الصراعات بين الموظفين بالطريقة التي يراها مناسبة دون مشاركة أطراف الصراع	٣,٥١	١,٠٧	عالية
٤	٧	لا يسمح للموظفين باتخاذ أي قرار إلا بعد أخذ موافقته	٣,٤٦	١,١٧	متوسطة
٥	١٢	يأمر الموظفين ليبذلوا أقصى جهودهم في أداء العمل	٢,٨٣	١,١٤	متوسطة

يبين الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط السلطوي، حيث جاءت الفقرة رقم (١٧) والتي تنص على " يتأكد من كيفية أداء الموظفين لمهامهم ليظهر سيطرته ونفوذه " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦١) وانحراف معياري بلغ (١,١٢) ويعكس ذلك إلى درجة موافقة عالية و ضعف تقارب لدى عينة الدراسة تجاه هذه

الفقرة، بينما جاءت الفقرة رقم (١٢) ونصها "يأمر الموظفين ليبذلوا أقصى جهودهم في أداء العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٣) و انحراف معياري بلغ (١,١٤) و يعكس ذلك إلى تشتت في إجابات عينة الدراسة وعدم التقارب تجاه هذه الفقرة.

٣. النمط المعتدل

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط المعتدل مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٨	يعمل على تغيير قراراته وآرائه بناء على احتياجات وظروف غالبية الموظفين	٣,٣٦	١,١٢	متوسطة
٢	١٣	يعطي توجيهات تعكس رغبات عامة للموظفين	٣,١٢	١,١٧	متوسطة
٣	٢٣	يتخذ القرار القابل للتطبيق والمقبول من الموظفين	٣,٠٩	١,٠١	متوسطة
٤	٣	يعطي حلول مرضية لكافة أطراف الصراع أو المشكلة	٣,٠٨	١,١٤	متوسطة
٥	٨	يهتم بالموظفين والعمل بصورة معتدلة	٢,٨٥	١,٠٦	متوسطة

يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط المعتدل، حيث جاءت الفقرة رقم (١٨) والتي تنص على "يعمل على تغيير قراراته وآرائه بناء على احتياجات وظروف غالبية الموظفين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٦) و انحراف معياري بلغ (١,١٢) ويشير ذلك إلى درجة موافقة عالية و تشتت لدى عينة الدراسة

تجاه هذه الفقرة ، بينما جاءت الفقرة رقم (٨) ونصها " يهتم بـالموظفين والعمـل بـصورة معتدلة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٥) و انحراف معياري بلـغ (١,٠٦) و يشير ذلك إلى تشتت في إجابات عينة الدراسة وعدم التقارب تجاه هذه الفقرة.

٤. النمط الإجتماعي الإنساني :

يبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الإجتمـاعي الإنساني، حيث جاءت الفقرة رقم (١٤) والتي تنص على " يتجنب المهام التـي قـد تواجـه مقاومة من الموظفين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٣) و انحراف معيـاري بلغ (١,٠٨) ويعكس ذلك إلى درجة موافقة عالية و تشتت لدى عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٤) ونصها "يـشارك المـوظفين فـي مناسـباتهم الشخـصية و الإجتماعية " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٤) و انحراف معياري بلغ (١,١٨) و يعكس ذلك تشتت في إجابات عينة الدراسة وعدم التقارب تجاه هذه الفقرة.

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الإجتماعي الإنساني مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٤	يتجنب المهام التي قد تواجه مقاومة من الموظفين	٣,٥٣	١,٠٨	عالية
٢	٤	يركز على جوهر الصراع دون التأثير على مشاعر الموظفين	٣,٠٦	١,١٦	متوسطة
٣	٩	يتخذ قرارات تعمل على إسعاد الموظفين	٢,٩٨	١,١٧	متوسطة
٤	١٩	يعمل على بناء ثقة متبادلة مع الموظفين	٢,٨٨	١,٢٤	متوسطة
٥	٢٤	يشارك الموظفين في مناسباتهم الشخصية و الإجتماعية	٢,٨٤	١,١٨	متوسطة

٥. نمط الفريق

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نمط الفريق مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٥	يبحث المدير عن أسباب الصراع لإيمانه بأن الحل يبدأ بتجنبه	٣,١٤	١,١١	متوسطة
٢	٥	يناقش ويحدد أسس الحل مع الموظفين بصورة جماعية	٢,٨٩	١,٠٦	متوسطة
٢	٢٠	يعمل على ايجاد التكامل بين مهام الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة	٢,٨٩	١,٢٢	متوسطة
٤	١٠	يطلب المدير معلومات شاملة عن العمل والموظفين	٢,٨٤	١,٠٥	متوسطة
٥	٢٥	يهتم المدير ببناء فريق متين لأداء العمل	٢,٧١	١,٢٥	متوسطة

يبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نمط الفريق، حيث جاءت الفقرة رقم (١٥) والتي تنص على " يبحث المدير عن أسباب الصراع لإيمانه بأن الحل يبدأ بتجنبه" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٤) و انحراف معياري بلغ (١,١١) ويشير ذلك إلى درجة موافقة متوسطة و تشتت لدى عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٥) ونصها " يهتم المدير ببناء فريق متين لأداء العمل" بالمرتبة

الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧١) و انحراف معياري بلغ (١,٢٥) و يشير ذلــك إلــى تشتت في اجابات عينة الدراسة وعدم التقارب تجاه هذه الفقرة.

السؤال الثاني: ما مستوى ممارسة أنشطة إدارة المعرفة كما يراه الموظفون في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة أنشطة إدارة المعرفة كما يراه الموظفون في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن، والجدول رقم (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة المديرين أنشطة إدارة المعرفة كما يراه الموظفون في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	ايجاد المعرفة	٣,٠٢	.٩٠	متوسطة
١	٢	تخزين المعرفة	٣,٠٢	.٨٦	متوسطة
٣	٣	تطبيق المعرفة	٣,٠٠	.٨٠	متوسطة
٤	٤	نشر المعرفة	٢,٩٥	.٨٩	متوسطة
		أنشطة إدارة المعرفة ككل	٣,٠٠	.٨٣	متوسطة

يبين الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة إدارة المعرفة بأنشطتها كما يراه الموظفون في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن، حيث كان مستوى الممارسة بدرجة متوسطة وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود نمط قيادي فعال يعزز من ممارسة إدارة المعرفة إضافة إلى قلة توفر المعدات التكنولوجية لممارسة إدارة

المعرفة ، حيث جاء نشاط ايجاد المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٢) و انحراف معياري بلغ (.٩٠) و يدل ذلك على درجة متوسطة من الممارسة و تقارب لدى عينة الدراسة تجاه هـذه الفقرة، كذلك جاء ممارسة نشاط تخزين المعرفة بنفس الدرجة وقيمة المتوسط الحسابي لنشاط ايجاد المعرفة حيث بلغ (٣,٠٢) وانحراف معياري بلغ (.٨٦)، و قد يعزى ذلك إلى أن إدارة المؤسسة تولي هذين النشاطين درجة عالية من الإهتمام ، وجاء نشاط تطبيق المعرفـة فـي المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٠) و انحراف معياري بلغ (.٨٠)، و قد يعزى ذلـك إلى أن إدارة المؤسسة تولي هذا النشاط درجة متوسطة من الإهتمام ، بينما جاء نشاط نـشر المعرفة بمتوسط حسابي (٢,٩٥) و انحراف معياري بلغ (.٨٩) بالمرتبة الأخيرة و قد يعزى ذلك إلى أن إدارة المؤسسة تولي هذا النشاط درجة ضعيفة من الإهتمام، و يشير ذلـك إلـى تقارب في اجابات عينة الدراسة، فيما بلغ المتوسط الحسابي لأنشطة إدارة المعرفـة ككـل (٣,٠٠) و انحراف معياري بلغ (.٨٣) .

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقـديرات أفـراد عينـة الدراسة على فقرات الأنشطة، حيث كانت على النحو التالي:

البعد الأول: ايجاد المعرفة

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول " ايجاد المعرفة " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٣	تتبنى المؤسسة الاقتراحات والمبادرات من الموظفين	٣,١٣	١,٠٤	متوسطة
١	١٧	تشجع المؤسسة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين لإيجاد الأفكار الجديدة	٣,١٣	١,٠٣	متوسطة
٣	٥	تشجع المؤسسة على الإبداع وابتكار طرق جديدة في للعمل	٣,٠٥	١,١٦	متوسطة
٤	٢١	تعمل المؤسسة على استقبال المعلومات الواردة إليها من أي مصدر ليتم ايجاد معرفة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة	٣,٠٤	.٩٩	متوسطة
٥	١	تعتمد المؤسسة على توليد وايجاد معارفها من داخل وخارج المؤسسة	٢,٩٤	١,١٢	متوسطة
٦	٩	تقوم المؤسسة بتشكيل ورش ولقاءات للتعلم من داخل وخارج المؤسسة لتحسين العمل	٢,٨١	١,١٩	متوسطة

يبين الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ايجاد المعرفة، حيث جاءت الفقرتان رقم (١٣)، و(١٧) ونصهما " تتبنى المؤسسة الاقتراحات والمبادرات من الموظفين"، و " تشجع المؤسسة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين

لإيجاد الأفكار الجديدة " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٣) و انحراف معياري بلغ (١,٠٤) و (١,٠٣) على التوالي، و يدل ذلك على درجة متوسطة من الممارسة وتشتت في اجابات عينة الدراسة، بينما جاءت الفقرة رقم (٩) ونصها " تقوم المؤسسة بتشكيل ورش ولقاءات للتعلم من داخل وخارج المؤسسة لتحسين العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨١) و انحراف معياري بلغ (١,١٩) و يشير ذلك إلى درجة متوسطة من الممارسة و تشتت في اجابات عينة الدراسة وعدم التقارب تجاه هذه الفقرة.

البعد الثاني: تخزين المعرفة

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني "تخزين المعرفة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٦	تعمل المؤسسة على توثيق خبرات الموظفين للاستفادة منها مستقبلا	٣,٢١	١,١٤	متوسطة
٢	١٤	يتم التنسيق بين الأقسام المؤسسة لتخزين المعرفة بصورة موحدة	٣,١٨	١,٠١	متوسطة
٣	١٨	يتم توثيق المعرفة الجديدة والمكتسبة لأي عمل تقوم به دائرتي	٣,١٢	١,٠٣	متوسطة
٤	٢٢	أقوم بتوثيق المشاكل التي واجهتها وطرق حلها للاستفادة منها لاحقا	٣,٠٥	١,١٢	متوسطة
٥	١٠	تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية المختلفة لتخزين المعرفة	٢,٨٠	١,١٢	متوسطة
٦	٢	تمتلك المؤسسة قواعد بيانات معلومات لحفظ المعرفة	٢,٧٨	١,١٤	متوسطة

يبين الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تخزين المعرفة، حيث جاءت الفقرة رقم (٦) والتي تنص على "تعمل المؤسسة على توثيق خبرات الموظفين للاستفادة منها مستقبلا" في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة من الممارسة وبمتوسط

حسابي بلغ (٣,٢١) و انحراف معياري بلغ (١,١٤) و يشير ذلك إلى التـشتت لـدى عينـة الدراسة تجاه هذه الفقرة، بينما جاءت الفقرة رقم (٢) ونصها " تمتلك المؤسسة قواعد بيانـات معلومات لحفظ المعرفة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٨) و انحراف معياري بلغ (١,١٤) و يشير ذلك إلى درجة متوسطة من الممارسة مع تشتت في اجابات عينة الدراسة وعدم التقارب تجاه هذه الفقرة.

البعد الثالث: تطبيق المعرفة

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الرابع "تطبيق المعرفة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٦	تراقب المؤسسة سير عمليات المعرفة لمعرفة مستوى التقدم في تطبيقها	٣,١٨	١,٠٢	متوسطة
٢	٢٠	تعمل المؤسسة على تقييم ممارسة المعرفة الجديدة التي تم تنفيذها	٣,١١	.٩٩	متوسطة
٣	٨	يتم تطبيق المعرفة المكتسبة من البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة	٣,٠٥	١,٠٣	متوسطة
٣	٢٤	نقوم بتنفيذ أي معرفة نحصل عليها من خارج المؤسسة	٣,٠٥	١,٠٠	متوسطة
٥	٤	يقوم الموظفون بتطبيق أي معرفة أو فكره تساعد في أداء المهام	٢,٩٨	.٩٧	متوسطة
٦	١٢	أتبنى أي طريقة جديدة تساعدني في تحسين أدائي	٢,٦٤	١,٢٢	متوسطة

يبين الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تطبيق المعرفة، حيث جاءت الفقرة رقم (١٦) والتي تنص على " تراقب المؤسسة سير عمليات المعرفة لمعرفة مستوى التقدم في تطبيقها " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٨)

و انحراف معياري بلغ (١,٠٢) و يعكس ذلك على درجة متوسطة من الممارسة مـــع عــدم تقارب لدى عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، بينما جاءت الفقرة رقم (١٢) ونصها " أتبنـــى أي طريقة جديدة تساعدني في تحسين أدائي " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلـــغ (٢,٦٤) و انحراف معياري بلغ (١,٢٢) و يعكس ذلك درجة متوسطة من الممارسة وتشتت في اجابات عينة الدراسة وعدم التقارب تجاه هذه الفقرة.

البعد الرابع: نشر المعرفة

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث "نشر المعرفة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١١	تعمل المؤسسة على التنسيق بين الأقسام المختلفة لتبادل المعرفة بين الموظفين	٣,٢١	١,٠٨	متوسطة
١	١٥	تعمل المؤسسة على عقد ندوات ولقاءات بين الموظفين كوسيلة لنشر المعرفة	٣,٢١	١,٠٩	متوسطة
٣	١٩	هناك سهولة في الوصول إلى المعلومات التي أحتاجها في أداء مهامي	٣,٠٢	١,٠٣	متوسطة
٤	٧	تقوم المؤسسة على إصدار نشرات دورية لتعميم المعرفة بين الموظفين	٣,٠١	١,١١	متوسطة
٥	٢٣	تهتم المؤسسة بعمل دورات تدريبية للمرؤوسين لتنمية مهاراتهم في استخدام تكنولوجيا المعلومات ونشر المعرفة بينهم	٢,٦٥	١,١٩	متوسطة
٦	٣	تملك المؤسسة شبكة معلومات داخلية موزعة على الموظفين	٢,٥٩	١,١٦	متوسطة

يبين الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نشر المعرفة، حيث جاءت الفقرتان رقم (١١)، و(١٥) بنفس قيمة الوسط الحسابي ونصهما " تعمل المؤسسة

على التنسيق بين الأقسام المختلفة لتبادل المعرفة بين الموظفين"، و " تعمل المؤسسة على عقد ندوات ولقاءات بين الموظفين كوسيلة لنشر المعرفة " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٢١) و انحراف معياري بلغ (١,٠٨) و انحراف معياري للفقرة رقم (١٥) بلغ (١,٠٩) و يعكس ذلك على درجة متوسطة من الممارسة وضعف تقارب لدى عينة الدراسة تجاه ذلك، بينما جاءت الفقرة رقم (٣) ونصها "تملك المؤسسة شبكة معلومات داخلية موزعة على الموظفين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٩) و انحراف معياري بلغ (١,١٦) و يعكس ذلك درجة متوسطة من الممارسة وإلى تشتت في اجابات عينة الدراسة وعدم التقارب تجاه هذه الفقرة.

السؤال الثالث : ما مدى تأثير الأنماط القيادية على ممارسة إدارة المعرفة كما يراه الموظفون في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن ؟

تم استخدام تحليل التباين للانحدار المتعدد المتدرج جدول(٢) ، والتباين المفسر **r٢** جدول (٣)

جدول (٢)

تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد المتدرج

النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
١	الانحدار	٥١,٨٣٥	١	٥١,٨٣٥	١٣٥,٦٧٤	.٠٠٠(a)
	الباقي	٦٤,١٨٥	١٦٨	.٣٨٢		
	الكلي	١١٦,٠٢٠	١٦٩			

a المتنبئات: (ثابت الانحدار) نمط الفريق
المتغير التابع: أنشطة إدارة المعرفة ككل

يبين الجدول أعلاه وجود أثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) إذ بلغت في النموذج الأول قيمة ف(١٣٥,٦٧٤) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠) .

جدول (٣)

معاملات الارتباط الخطية المتعددة ومربعاتها ومقدار تفسيرها وقيم التغير

النموذج	ر	ر٢	ر٢ المعدلة	الخطأ المعياري في التقدير	قيم التغير				
					التغير في ر٢	التغير في قيمة ف	درجات الحرية ١	درجات الحرية ٢	التغير في دلالة ف الإحصائية
١	.٦٦٨(a)	.٤٤٧	.٤٤٣	.٦١٨	.٤٤٧	١٣٥,٦٧٤	١	١٦٨	.٠٠٠

a المتنبئات: (ثابت الانحدار) نمط الفريق

المتغير التابع: أنشطة إدارة المعرفة ككل

يبين من الجدول رقم (٣) أن الأثر النسبي لنمط الفريق فسر ما نسبته (٤٤,٧%) ، ومن التباين المفسر الكلي للمتغير التابع أنشطة إدارة المعرفة.

كما تم استخدام معاملات الانحدار اللامعيارية ومعاملات الانحدار المعيارية وقيم (ت) ودلالاته الإحصائية للمتغيرات المستقلة كما في الجدول الآتي:

جدول (٤)

معاملات الانحدار اللامعيارية ومعاملات الانحدار المعيارية وقيم ت ودلالاته الإحصائية للمتغيرات المستقلة

	المعاملات اللامعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية .
	B	الخطأ المعياري	β		
ثابت الانحدار	١,٢٢٤	.١٥٩		٧,٦٧٤	.٠٠٠
نمط الفريق	.٦١٣	.٠٥٣	.٦٦٨	١١,٦٤٨	.٠٠٠

a المتنبئات: (ثابت الانحدار) نمط الفريق

المتغير التابع: أنشطة إدارة المعرفة ككل

يتبين من الجدول أعلاه أن لنمط الفريق قدرة تنبؤية على أنشطة إدارة المعرفة دالة إحصائياً إذ بلغت قيمة β (٠,٦٦٨) وقيمة ت (١١,٦٤٨) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠) ، مما يشير أن زيادة أو تغيير في نمط الفريق وحدة معيارية واحدة يقابله زيادة أو تغيير (٠,٦٦٨) وحدة معيارية في أنشطة إدارة المعرفة، كما تبين أن نمط الفريق كان المتغير المستقل الوحيد المؤثر في أنشطة إدارة المعرفة، ولم يظهر أي أثر دال إحصائيا في باقي الأنماط .

تحليل فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو أنماط القيادة السائدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الحالة الإجتماعية).

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو أنماط القيادة السائدة تبعا لمتغيرات الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والحالة الإجتماعية، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار " ت " للجنس والمسمى الوظيفي والحالة الإجتماعية وتحليل التباين الأحادي لكل من متغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والجداول أدناه توضح ذلك.

١. الجنس

يتبين من الجدول (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر الجنس في جميع الأنماط القيادية المبحوثة، حيث إن الموظفين في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي لديهم اتجاهات متقاربة نحو ممارسة الأنماط القيادية بغض النظر عن كونهم ذكور أو إناث وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار " ت " تبعا لمتغير الجنس على اتجاهات المبحوثين نحو أنماط القيادة السائدة

	ذكر		انثى		قيمة ت	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
النمط المتساهل	٣,٦٦	.٧٠	٣,٩٧	.٦٨	-.١٩٧	.٨٤٤
النمط السلطوي	٣,٣٠	.٦٨	٣,٥٠	.٧٣	-.٥٧١	.٥٧٠
النمط المعتدل	٣,٠٢	.٧٢	٣,١٩	.٧٧	١,١٣٥	.٢٦٠
النمط الإجتماعي الإنساني	٢,٩٥	.٨١	٣,١٨	.٨٠	.٣٤٤	.٧٣٢
نمط الفريق	٢,٨٢	.٨٨	٢,٩٧	.٩٢	.٨٩٨	.٣٧٢

٢. العمر

جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير العمر على اتجاهات المبحوثين نحو أنماط القيادة السائدة

النمط	٣٠ سنة فأقل		٣١-٤٥		٤٦ فأكثر		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
المتساهل	٣,٨٥	.٧٢	٣,٨٦	.٦٤	٣,٥٩	.٨٦	١,٨٠	.١٦٨
السلطوي	٣,٣١	.٧٣	٣,٤٠	.٧٦	٣,٥٤	.٤٨	.٨٩٨	.٤٠٩
المعتدل	٢,٩٣	.٧٢	٣,١٢	.٧٦	٣,٣٢	.٧١	٢,٦٤	.٠٧٤
الإجتماعي الإنساني	٢,٩٩	.٧٨	٣,٠٣	.٨٥	٣,٢٨	.٧٤	١,٢٨	.٢٧٩
نمط الفريق	٢,٧٦	.٩٤	٢,٩٢	.٨٨	٣,٠٥	.٩١	١,٠٣	.٣٥٦

يتبين من الجدول (١٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر العمر في جميع الأنماط القيادية، حيث أن الموظفين في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي لديهم اتجاهات متقاربة نحو ممارسة الأنماط القيادية بغض النظر عن أعمارهم، وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

٣. المسمى الوظيفي

جدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعا لمتغير المسمى الوظيفي على اتجاهات المبحوثين نحو أنماط القيادة السائدة

	في الإدارة		موظف		قيمة ت	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
النمط المتساهل	٣,٨٧	.٦٨	٣,٧٧	.٧٢	.٨٤٠	.٤٠٢
النمط السلطوي	٣,٥٣	.٥٧	٣,٣١	.٧٨	١,٩٨٨	.٠٤٨*
النمط المعتدل	٣,٢٦	.٦٦	٢,٩٩	.٧٩	٢,٢٩٠	.٠٢٣*
النمط الإجتماعي الإنساني	٣,١٥	.٧١	٣,٠٠	.٨٧	١,١٦٠	.٢٤٨
نمط الفريق	٢,٩٤	.٨٥	٢,٨٦	.٩٤	.٥١٩	.٦٠٥

* ذات دلالة احصائية عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥)

يتبين من الجدول (١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α ≤ ٠,٠٥) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في كل من النمط المتساهل والنمط الإجتماعي الإنساني ونمط الفريق، ووجود فروق دالة احصائيا في النمط السلطوي والنمط المعتدل، وجاءت الفروق لصالح اللذين يعملون في الإدارة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٣) للنمط السلطوي و دلالة احصائية بلغت (٠٤٨.)، و متوسط حسابي بلغ (٣,٢٦) و دلالة احصائية بلغت (٠٢٣.) للنمط المعتدل. وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في النمط المتساهل والنمط الإجتماعي الإنساني ونمط الفريق وقد يعزى ذلك إلى تقارب في اتجاهات عينة الدراسة نحو ممارسة تلك الأنماط لأنه يتركهم و شأنهم في المتساهل ويسعى إلى تحقيق أهدافهم في الفريق و يحاول اسعادهم في

الإجتماعي الإنساني ، ورفضها في نمطي المعتدل و السلطوي وقد يعزى ذلك إلى اخــتلاف في اتجاهات عينة الدراسة تجاه ممارسة النمطين وجاءت الاختلافات لصالح الذين يعملون في الإدارة لأنهم قد يسعون إلى تحقيق أهدافهم .

٤. المؤهل العلمي

يتبين من الجدول (١٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحــصائية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) تعــزى لأثــر المؤهل العلمي، في كل من النمط الإجتماعي الإنساني ونمط الفريق، ووجــود فــروق دالـــة احصائيا في كل من النمط المتساهل حيث بلغت قيمة " ف" (٤,٣٦١) و دلالة احصائية بلغت (٠١٤.) والنمط السلطوي حيث بلغت قيمة " ف " (٤,٠١١) و دلالة احصائية بلغــت (٠٢٠.) والنمط المعتدل حيث بلغت قيمة " ف " (٣,٥٦٥) و دلالة احصائية بلغـــت (٠٣٠.)، ولبيـــان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (١٨). وهذه النتيجة تشير إلى قبـــول الفرضـــية فـــي الـــنمط الإجتماعي الإنساني ونمط الفريق وقد يعزى ذلك إلى تقارب في اتجاهات عينة الدراسة نحـــو ممارسة تلك الأنماط وهذا منطقي لأنه يحقق لهم أهدافهم مما يؤدي ذلك إلى تحقيق ذاتهم في الفريق و يسعى لإسعادهم وحل مشاكلهم في الإجتماعي الإنساني ، ورفــضها فـــي الأنمـــاط المتساهل و السلطوي و المعتدل وقد يعزى ذلك إلى اختلاف في اتجاهات عينة الدراسة نحـــو ممارسة تلك الأنماط لأنه لا يحقق لهم أهدافهم في المتساهل ويجعـــل الأمـــور وســـطية دون الوصول إلى حل جذري في المعتدل و يستغلهم لتحقيق أهدافه في السلطوي .

جدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعا لمتغيـر المؤهـل العلمي على اتجاهات المبحوثين نحو أنماط القيادة السائدة

	دبلوم فأقل		بكالوريوس		دراسات عليا		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحـــراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحـــراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحـــراف المعياري		
النمط المتساهل	٤,٠٥	.٦٢	٣,٦٩	.٦٨	٣,٨٦	.٨٣	٤,٣٦١	*.٠١٤
النمط السلطوي	٣,٤٧	.٦٧	٣,٢٨	.٧٣	٣,٦٧	.٦٤	٤,٠١١	*.٠٢٠
النمط المعتدل	٣,٣٥	.٨٢	٣,٠٠	.٦٥	٣,٠٣	.٨٦	٣,٥٦٥	*.٠٣٠
النمط الإجتماعي الإنساني	٣,٢٣	.٨٣	٣,٠٠	.٧٨	٢,٩٩	.٨٥	١,٢٩١	.٢٧٨
نمط الفريق	٣,٠٣	١,٠٢	٢,٨٥	.٨٥	٢,٨٢	.٩٠	.٧٠٣	.٤٩٧

- ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥)

جدول (١٨) المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر المؤهل العلمي علـى الـنمط المتـساهل والنمط السلطوي والنمط المعتدل

		المتوسط الحسابي	دبلوم فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا
النمط المتساهل	دبلوم فأقل	٤,٠٥			
	بكالوريوس	٣,٦٩	*.٣٧		
	دراسات عليا	٣,٨٦	.١٩	.١٧	
النمط السلطوي	دبلوم فأقل	٣,٤٧			
	بكالوريوس	٣,٢٨	.٢٠		
	دراسات عليا	٣,٦٧	.٢٠	*.٤٠	
النمط المعتدل	دبلوم فأقل	٣,٣٥			
	بكالوريوس	٣,٠٠	*.٣٥		
	دراسات عليا	٣,٠٣	.٣٢	.٠٣	

* دالة عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥)

يتبين من الجدول (١٨) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α ≤ ٠,٠٥) بين بكالوريوس الذي بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٩) ودبلوم فأقل الذي بلغ المتوسط الحسابي له (٤,٠٥)، وجاءت الفروق لصالح دبلوم فأقل الذي بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٥)، في كل من النمط المتساهل والنمط المعتدل، و قد يعزى ذلك إلى مراعاة النمطين لحملة دبلوم فأقل .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α ≤ ٠,٠٥) بين دراسات عليا الذي بلغ المتوسط الحسابي له (٣,٦٧) وبكالوريوس الذي بلغ المتوسط الحسابي له (٣,٢٨)، وجاءت

الفروق لصالح دراسات عليا الذي بلغ المتوسط الحسابي له (٣,٦٧)، في النمط السلطوي ، و قد يعزى ذلك إلى معاملة طبية تجاههم من قبل هذا النمط .

٥. سنوات الخدمة

جدول (١٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير سنوات الخدمة على اتجاهات المبحوثين نحو أنماط القيادة السائدة

النمط	٥سنوات فأقل		٦-١٠		أكثر من ١٠		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
المتساهل	٣,٧٥	.٧١	٣,٧٩	.٧٢	٣,٨٤	.٧٠	.٢٢١	.٨٠٢
السلطوي	٣,٢٣	.٦٩	٣,٣٢	.٧١	٣,٤٩	.٧١	١,٩١٣	.١٥١
المعتدل	٣,٠١	.٧٠	٢,٨٢	.٧٢	٣,٢٨	.٧٤	٦,٦١٦	.٠٠٢*
الإجتماعي الإنساني	٢,٩٢	.٨١	٢,٨٦	.٨١	٣,٢١	.٧٩	٣,٦١٧	.٠٢٩*
الفريق	٢,٨٣	.٨٥	٢,٦٤	.٩١	٣,٠٥	.٨٩	٣,٤٢٠	.٠٣٥*

* دالة عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥)

يتبين من الجدول (١٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α ≥ ٠,٠٥) تعزى لأثر سنوات الخدمة في كل من النمط المتساهل والنمط السلطوي، ووجود فروق دالة احصائيا في كل من النمط المعتدل حيث بلغت قيمة " ف " (٦,٦١٦) بدلالة احصائية بلغت (٠٠٢.) والنمط الإجتماعي الإنساني حيث بلغت قيمة " ف " (٣,٦١٧) بدلالة احصائية (٠٢٩.) ونمط الفريق حيث بلغت قيمة " ف " (٣,٤٢٠) بدلالة احصائية (٠٣٥.)، ولبيان الفروق

الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شـفيه كما هو مبين في الجدول (٢٠). وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في النمط المتـساهل والنمط السلطوي و قد يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاهات متقاربـة نحـو ممارسة تلك الأنماط لأن الموظفين اعتادوا على هذين النمطين، ورفضها في الأنماط المعتدل و الإجتماعي و الفريق و قد يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاهات مختلفة نحو ممارسة تلك الأنماط و جاءت لصالح (١٠ سنوات) فأكثر لأنها تحقق أهدافهم في الفريق و توليهم الإحترام في الإجتماعي الإنساني ، و تستشيرهم و تميل لمصلحتهم في المعتدل .

جدول (٢٠)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر سنوات الخدمة على النمط المعتدل والنمط الإجتمـاعي الإنساني ونمط الفريق

(I)سنوات الخدمة	(J)سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	٥ سنوات فأقل	٦-١٠	أكثر من ١٠
النمط المعتدل	٥ سنوات فأقل	٣,٠١			
	٦-١٠	٢,٨٢	.١٩		
	أكثر من ١٠	٣,٢٨	.٢٧	*.٤٦	
النمط الإجتماعي الإنساني	٥ سنوات فأقل	٢,٩٢			
	٦-١٠	٢,٨٦	.٠٦		
	أكثر من ١٠	٣,٢١	.٢٩	*.٣٥	
نمط الفريق	٥ سنوات فأقل	٢,٨٣			
	٦-١٠	٢,٦٤	.١٨		
	أكثر من ١٠	٣,٠٥	.٢٢	*.٤١	

* دالة عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥)

يتبين من الجدول (٢٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≥ ٠,٠٥) بين من (١٠ سنوات) فأكثر الذي بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٨) في النمط المعتدل و متوسط الحسابي (٣,٢١) في النمط الإجتماعي الإنساني و في نمط الفريق بمتوسط الحسابي (٣,٠٥)، و(٦-١٠ سنوات) الذي بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٢) في النمط المعتدل و متوسط الحسابي (٢,٨٦) في النمط الإجتماعي الإنساني و متوسط الحسابي (٢,٦٤)، وجاءت الفروق لصالح (١٠ سنوات) فأكثر ، في كل من النمط المعتدل والنمط الإجتماعي الإنساني ونمط الفريق.

٦. الحالة الإجتماعية

يتبين من الجدول (٢١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α ≥ ٠,٠٥) تعزى لأثر الحالة الإجتماعية في جميع الأنماط، باستثناء النمط المعتدل حيث بلغت قيمة " ت " (٢,١٠٠) بدلالة احصائية بلغت (٠٣٧.) ، وجاءت الفروق لصالح المتزوج الذي بلغ المتوسط الحسابي له (٣,١٧). وهذه النتيجة تشير إلى رفضها في النمط المعتدل و قد يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاهات مختلفة نحو ممارسة هذا النمط لأنه يميز في الحالة الإجتماعية للموظفين و لصالح المتزوجين ، وقبولها في الأنماط المتساهل و السلطوي و الإجتماعي الإنساني و الفريق و قد يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاهات متقاربة نحو ممارسة تلك الأنماط لأنها لا تميز في الحالة الإجتماعية للموظفين .

جدول (٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار " ت " تبعا لمتغير الحالـــة الإجتماعيـــة على اتجاهات المبحوثين نحو أنماط القيادة السائدة

	متزوج		أعزب		قيمة ت	الدلالـــة الإحصائية
	المتوســط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوســط الحسابي	الانحراف المعياري		
النمط المتساهل	٣,٨٠	.٧٥	٣,٨٣	.٦٠	-.٢٥٨	.٧٩٧
النمط السلطوي	٣,٤٠	.٧١	٣,٣٩	.٧١	.١١٩	.٩٠٥
النمط المعتدل	٣,١٧	.٧٦	٢,٩٠	.٦٩	٢,١٠٠	.٠٣٧*
النمط الإجتماعي الإنساني	٣,١٠	.٨٠	٢,٩٣	.٨٣	١,٢١٧	.٢٢٥
نمط الفريق	٢,٩٥	.٨٨	٢,٧٥	.٩٦	١,٢٨٨	.١٩٩

- دالة عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥).

الفرضية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة أنشطة إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الحالة الإجتماعية).

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو ممارسة أنشطة إدارة المعرفة تبعا لمتغيرات الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والحالة الإجتماعية، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار " ت " للجنس والمسمى الوظيفي والحالة الإجتماعية وتحليل التباين الأحادي لكل من متغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والجداول التالية توضح ذلك.

١. الجنس

جدول (٢٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار " ت " تبعا لمتغير الجنس على اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة أنشطة إدارة المعرفة

	ذكر		انثى		قيمة ت	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
نشاط ايجاد المعرفة	٢,٩٢	.٨٨	٣,١٢	.٩٢	.٦٤٧	.٥١٩
نشاط تخزين المعرفة	٢,٩٤	.٨٠	٣,١١	.٩٢	-.٤٨٨	.٦٢٧
نشاط نشر المعرفة	٢,٨٥	.٧٩	٣,٠٥	.٩٨	١,٠٢٩	.٣٠٧
نشاط تطبيق المعرفة	٢,٩٣	.٦٩	٣,٠٨	.٩٠	.١٧٥	.٨٦١
أنشطة إدارة المعرفة ككل	٢,٩١	.٧٤	٣,٠٩	.٩١	.٣٦٣	.٧١٨

يتبين من الجدول (٢٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر الجنس في جميع الأنشطة منفردة وفي أنشطة إدارة المعرفة ككل ، و قد يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاهات متقاربة نحو ممارسة أنشطة إدارة المعرفة بغض النظر عن كونهم ذكور أو إناث ، وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية .

٢-العمر

جدول (٢٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير العمر على اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة أنشطة إدارة المعرفة

النشاط	٣٠ سنة فأقل		٣١-٤٥		٤٦ فأكثر		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
ايجاد المعرفة	٢,٩٥	.٩٢	٣,٠١	.٨٩	٣,١٦	.٩٢	.٤٩٥	.٦١١
تخزين المعرفة	٢,٨٥	.٨٦	٣,٠٨	.٨٧	٣,١٤	.٨٥	١,٥٠٦	.٢٢٥
نشر المعرفة	٢,٧٨	.٨٧	٣,٠٠	.٩١	٣,٠٦	.٨٥	١,٣٤٨	.٢٦٣
تطبيق المعرفة	٢,٨٩	.٨٣	٣,٠٤	.٨٠	٣,٠٦	.٧٧	.٦٦٨	.٥١٤
إدارة المعرفة ككل	٢,٨٦	.٨٤	٣,٠٣	.٨٣	٣,١١	.٨١	.٩٦٧	.٣٨٢

يتبين من الجدول (٢٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر العمر في جميع الأنشطة وفي أنشطة إدارة المعرفة ككل ، وقد يعزى ذلك إلى اتجاهات متقاربة لدى عينة الدراسة نحو ممارسة إدارة المعرفة بغض النظر عن أعمارهم ، وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

٣. المسمى الوظيفي

جدول (٢٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار " ت " تبعا لمتغير المسمى الوظيفي على اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة أنشطة إدارة المعرفة

	في الإدارة		موظف		قيمة ت	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
نشاط ايجاد المعرفة	٣,٠٦	.٨٧	٢,٩٩	.٩٢	.٤٦٨	.٦٤٠
نشاط تخزين المعرفة	٣,١١	.٨٨	٢,٩٧	.٨٦	١,٠٠٨	.٣١٥
نشاط نشر المعرفة	٣,٠٠	.٨٩	٢,٩١	.٨٩	.٦٧٩	.٤٩٨
نشاط تطبيق المعرفة	٣,٠٧	.٧٩	٢,٩٥	.٨١	.٩٥٤	.٣٤١
أنشطة إدارة المعرفة ككل	٣,٠٦	.٨٣	٢,٩٦	.٨٣	.٨٠٢	.٤٢٤

يتبين من الجدول (٢٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع الأنشطة وفي أنشطة إدارة المعرفة ككل ، وقد يعزى ذلك إلى اتجاهات متقاربة لدى عينة الدراسة نحو ممارسة إدارة المعرفة بغض النظر عن مسماهم الوظيفي ، وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

٤. المؤهل العلمي

جدول (٢٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير المؤهل العلمي على اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة أنشطة إدارة المعرفة

	دبلوم فأقل		بكالوريوس		دراسات عليا		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
نشاط ايجاد المعرفة	٣,٢٢	.٩٨	٢,٩٥	.٨٥	٢,٩٤	.٩٢	١,٤٦١	.٢٣٥
نشاط تخزين المعرفة	٣,١٨	.٩٥	٢,٩٥	.٧٩	٣,٠٤	.٩٥	١,٠٧٦	.٣٤٣
نشاط نشر المعرفة	٣,١٦	.٩٧	٢,٨٦	.٨٥	٢,٩٢	.٨٨	١,٧٢٨	.١٨١
نشاط تطبيق المعرفة	٣,١٦	.٨٨	٢,٩٠	.٧٥	٣,٠٩	.٨١	١,٨٥٧	.١٥٩
أنشطة إدارة المعرفة ككل	٣,١٨	.٩٢	٢,٩١	.٧٨	٣,٠٠	.٨٥	١,٥٤٧	.٢١٦

يتبين من الجدول (٢٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع الأنشطة وفي أنشطة إدارة المعرفة ككل ، وقد يعزى ذلك إلى اتجاهات متقاربة لدى عينة الدراسة نحو ممارسة إدارة المعرفة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية ، وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

٥. سنوات الخدمة

يتبين من الجدول (٢٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحـصائية($\alpha \geq$ ٠,٠٥) تعـزى لأثر سنوات الخدمة في جميع الأنشطة وفي أنشطة إدارة المعرفة ككل، وقد يعزى ذلك إلـى اتجاهات متقاربة لدى عينة الدراسة نحو ممارسة إدارة المعرفة بغض النظر عـن سـنوات خدمتم ، و يشير ذلك إلى قبول الفرضية.

جدول (٢٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعا لمتغيـر سـنوات الخدمة على اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة أنشطة إدارة المعرفة

النشاط	٥سنوات فأقل		٦-١٠		أكثر من ١٠		قيمة ف	الدلالـة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحـراف المعياري	المتوسـط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسـط الحسابي	الانحراف المعياري		
ايجاد المعرفة	٣,٠٢	.٩٥	٢,٨٩	.٨٣	٣,٠٩	.٩٢	.٧٧٨	.٤٦١
تخزين المعرفة	٢,٨٥	.٩٠	٢,٩٤	.٧٥	٣,١٣	.٩٠	١,٥٠١	.٢٢٦
نشر المعرفة	٢,٩١	.٨٨	٢,٧٢	.٧٤	٣,٠٨	.٩٤	٢,٧١٤	.٠٦٩
تطبيق المعرفة	٢,٩٣	.٨٧	٢,٩٠	.٦٩	٣,٠٨	.٨٣	.٩٦٣	.٣٨٤
إدارة المعرفة ككل	٢,٩٣	.٨٧	٢,٨٦	.٧١	٣,٠٩	.٨٧	١,٣٨٧	.٢٥٣

٦. الحالة الإجتماعية

جدول (٢٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار " ت " تبعاً لمتغير الحالة الإجتماعية على اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة أنشطة إدارة المعرفة

	متزوج		أعزب		قيمة ت	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
نشاط ايجاد المعرفة	٣,٠١	.٩١	٣,٠٤	.٨٨	-.١٧٢	.٨٦٤
نشاط تخزين المعرفة	٣,٠٧	.٨٨	٢,٨٩	.٨١	١,٢١٧	.٢٢٥
نشاط نشر المعرفة	٣,٠٠	.٨٩	٢,٨٢	.٨٩	١,١٥٤	.٢٥٠
نشاط تطبيق المعرفة	٣,٠٣	.٨٠	٢,٩٢	.٧٨	.٧٧٥	.٤٣٩
أنشطة إدارة المعرفة ككل	٣,٠٣	.٨٤	٢,٩٢	.٨٠	.٧٦٦	.٤٤٥

يتبين من الجدول (٢٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq ٠,٠٥$) تعزى لأثر الحالة الإجتماعية في جميع الأنشطة وفي أنشطة إدارة المعرفة ككل، وقد يعزى ذلك إلى اتجاهات متقاربة لدى عينة الدراسة نحو ممارسة إدارة المعرفة بغض النظر عن حالاتهم الإجتماعية ، وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≥٠,٠٥) بين الأنماط القيادية المبحوثة وأنشطة إدارة المعرفة

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الأنماط القيادية المبحوثة وأنشطة إدارة المعرفة، والجدول (٢٨) يوضح ذلك.

جدول (٢٨)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الأنماط القيادية المبحوثة وأنشطة إدارة المعرفة

		نشاط ايجاد المعرفة	نشاط تخزين المعرفة	نشاط نشر المعرفة	نشاط تطبيق المعرفة	أنشطة إدارة المعرفة ككل
النمط المتساهل	معامل الإرتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	.٠٠٤ .٩٦٢ ١٧٠	.٠٥٧ .٤٦٣ ١٧٠	.٠٣٢ .٦٧٩ ١٧٠	.٠٩٩ .٢٠٠ ١٧٠	.٠٤٨ .٥٣٣ ١٧٠
النمط السلطوي	معامل الإرتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	.١٤٢ .٠٦٤ ١٧٠	.١٩١(*) .٠١٣ ١٧٠	.١١٥ .١٣٦ ١٧٠	.١٧٥(*) .٠٢٢ ١٧٠	.١٦١(*) .٠٣٥ ١٧٠
النمط المعتدل	معامل الإرتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	.٥٥٤(**) .٠٠٠ ١٧٠	.٥٣١(**) .٠٠٠ ١٧٠	.٥٤٠(**) .٠٠٠ ١٧٠	.٥٦٧(**) .٠٠٠ ١٧٠	.٥٧٠(**) .٠٠٠ ١٧٠
النمط الإجتماعي الإنساني	معامل الإرتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	.٥٧٥(**) .٠٠٠ ١٧٠	.٥٢٢(**) .٠٠٠ ١٧٠	.٥٢٢(**) .٠٠٠ ١٧٠	.٥٤٠(**) .٠٠٠ ١٧٠	.٥٦٣(**) .٠٠٠ ١٧٠
نمط الفريق	معامل الإرتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	.٦٧٥(**) .٠٠٠ ١٧٠	.٦١٧(**) .٠٠٠ ١٧٠	.٦٣٨(**) .٠٠٠ ١٧٠	.٦٣٥(**) .٠٠٠ ١٧٠	.٦٦٨(**) .٠٠٠ ١٧٠

* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) .

** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠١) .

اعتمد الباحث على المقياس التالي لتقييم درجات معامل الإرتباط :

المقياس	الدرجة
أقل من ٣٠	**ضعيفة**
٣١ – ٦٠	**متوسطة**
٦١ فأكثر	**عالية**

يتبين من الجدول (٢٨) الآتي:

- عدم وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين النمط المتساهل و إدارة المعرفة بأنشطتها منفردة وأنشطة إدارة المعرفة ككل و تشير هذه النتيجة إلى رفض الفرضية بالنسبة لهذا النمط التي تنص " على أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤٠,٠٥) بين الأنماط القيادية وأنشطة إدارة المعرفة ".
- هناك علاقة ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥) بين النمط السلطوي وكل من نشاطي تخزين و تطبيق المعرفة فقط وأنشطة إدارة المعرفة ككل.
- عدم وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥) بين النمط السلطوي وكل من نشاطي ايجاد و نشر المعرفة ، فيما بلغت أعلى قيمة لمعامل الإرتباط في نشاط تخزين المعرفة (.١٩١) و أقلها لنشاط نشر المعرفة حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (.١١٥) و كان اتجاه العلاقة ايجابية و متوسطة لكلا النشاطين ، فيما بلغت قيمة معامل الإرتباط لأنشطة إدارة المعرفة ككل (.١٦١) و تشير هذه النتيجة أنه مع زيادة ممارسة هذا النمط فان نشاط تخزين سيزيد ممارسته بنسبة (١٩ %) كذلك يزيد ممارسة نشاط تطبيق المعرفة بنسبة (١٧ %) بمعنى أن الزيادة ستكون بنسبة ضعيفة حسب

المقياس الذي اعتمده الباحث لمعامل الإرتباط بيرسون كما تشير النتيجة إلى قبول الفرضية بالنسبة لهذا النمط التي تنص " على أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤٠,٠٥) بين الأنماط القيادية وأنشطة إدارة المعرفة " .

- هناك علاقة ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≤٠,٠١) بين النمط المعتدل وبين إدارة المعرفة بجميع أنشطتها حيث بلغت أعلى قيمة لمعامل الإرتباط في نشاط تطبيق المعرفة (.٥٦٧) وأقلها لنشاط تخزين المعرفة حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (.٥٣١) و كان اتجاه العلاقة ايجابية متوسطة، فيما بلغت قيمة معامل الإرتباط لأنشطة إدارة المعرفة ككل (.٥٧٠) وتشير هذه النتيجة إلى أنه مع زيادة ممارسة هذا النمط فان أنشطة إدارة المعرفة ستزيد ممارستها بنسبة (٥٠ %) تقريبا أي بنسبة متوسطة حسب المقياس الذي اعتمده الباحث لمعامل الإرتباط بيرسون، كما و تشير هذه النتيجة إلى قبول الفرضية بالنسبة لهذا النمط التي تنص "على أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤٠,٠٥) بين الأنماط القيادية وأنشطة إدارة المعرفة ".
- هناك علاقة ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≤٠,٠١) بين النمط الإجتماعي الإنساني وبين إدارة المعرفة بجميع أنشطها حيث بلغت أعلى قيمة لمعامل الإرتباط في نشاط ايجاد المعرفة (.٥٧٥) و أقلها في نشاطي (تخزين ، نشر) المعرفة حيث بلغت قيمة لمعامل الإرتباط لكيلهما (.٥٢٢) و كان اتجاه العلاقة ايجابية متوسطة، فيما بلغت قيمة معامل الإرتباط لأنشطة إدارة المعرفة ككل (.٥٦٣) و تشير هذه النتيجة إلى أنه مع زيادة ممارسة هذا النمط فان أنشطة إدارة المعرفة ستزيد ممارستها بنسبة (٥٠ %) تقريبا أي بنسبة متوسطة حسب المقياس الذي اعتمده الباحث لمعامل الإرتباط بيرسون، كما وتشير هذه النتيجة إلى قبول بالنسبة لهذا النمط الفرضية التي تنص "على

أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين الأنماط القيادية وأنشطة إدارة المعرفة " .

- هناك علاقة ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠١) بين نمط الفريق وبين إدارة المعرفة بجميع أنشطتها حيث بلغت أعلى قيمة لمعامل الإرتباط في نشاط ايجاد المعرفة (٦٧٥.) وأقلها في نشاط تخزين المعرفة حيث بلغت قيمة لمعامل الإرتباط (٦١٧.) و كان اتجاه العلاقة ايجابية عالية، فيما بلغت قيمة معامل الإرتباط لأنشطة إدارة المعرفة ككل (٦٦٨.) و تشير هذه النتيجة إلى انه مع زيادة ممارسة هذا النمط فان أنشطة إدارة المعرفة ستزيد ممارستها بنسبة (٦١ %) فأكثر تقريبا أي بنسبة عالية حسب المقياس الذي اعتمده الباحث لمعامل الإرتباط بيرسون، كما و تشير هذه النتيجة إلى قبول الفرضية بالنسبة لهذا النمط التي تنص "على أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين الأنماط القيادية وأنشطة إدارة المعرفة " .

موقع نتائج الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

إن نتائج هذه الدراسة اتفقت واختلفت مع نتائج الدراسات السابقة **جزئيا** بمعنى لم تتفق مع جميع النتائج من ناحية العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع إضافة إلى تأثير المتغيرات الديموغرافية على علاقة المتغيرات .

لقد اتفقت نتائج هذه الدراسة التي بينت أن هناك علاقة ايجابية بين إدارة المعرفة والأنماط القيادية، ونتائج دراسة(Sabri، 2007) التي توصلت إلى أن القيادة (التحويلية)، مقارنة بالقيادة (التبادلية)، لها دور أكبر في التأثير على إدارة المعرفة ، و نتائج دراسة (بيدس ، ٢٠٠٧) التي أشارت إلى أن أهم التحديات التي توجه استخدام هذه البرامج هو عدم دعم الإدارة العليا، و نتائج دراسة (عبد الوهاب، ٢٠٠٧) وتوصلت الدراسة إلى أن متطلبات إدارة المعرفة لا تتوافر بالدرجة الكافية في المدن المصرية، فنمط القيادة تتسم بالمركزية وعدم إتاحة المعلومات للجميع، و أكدت الدراسة على أهمية القيادة في تطبيق إدارة المعرفة، حيث تتولي إعداد رؤية و استراتيجية خاصة بذلك، فضلا عن دور القائد كمعلم ومدرب للعاملين في الوحدة المحلية، ومن الأنماط القيادية التي تناسب تطبيق إدارة المعرفة:نمط القيادة الديمقراطية،ونمط القيادة الداعمة للأفراد،والقيادة التبادلية، والقيادة التحويلية والكاريزمية، وتؤكد الدراسة على أهمية تشجيع الأنماط القيادية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة.

كما تتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Babu وزملاؤه , 2008) التي أشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين القدرات القيادية و إدارة المعرفة. ونتائج دراسة (Vincent, 2006) أظهرت النتائج أن وجهات نظر أعضاء الفريق عن القيادة لها أهمية وارتباط مع كل تطبيقات إدارة المعرفة، كما أكدت على أن القيادة مهمة في دعم جهود إدارة المعرفة. بالإضافة إلى أن قادة الفريق من خلال استخدام سلوكهم (التحويلي و التبادلي)

يساعد على تسهيل تطبيق إدارة المعرفة ، و نتائج دراسة(Kao ,2005) التي بينت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة (التنفيذي) وتطبيق إدارة المعرفة و أن النمط القيادي (البائع) يستخدم بشكل كبير في إدارة المعرفة، و نتائج دراسة (Jen-Te Yang ,2005) التي أظهرت أن الأدوار القيادية المبتكر والناصح والمسهل لها علاقة إيجابية مع فعالية تقاسم المعرفة، بينما كان هناك علاقة سلبية بين الدور القيادي (المراقب) و تقاسم المعرفة ، و نتائج دراسة (Barnes and Chen , 2005) التي أظهرت أن سلوك القيادة (التحويلي) له أهمية إحصائية للتنبؤ في تقاسم المعرفة الداخلي، وأن سلوك القيادة (المكافأة الموقفي) له أهمية وعلاقة إيجابية بكلتا المعرفة الداخلية والخارجية التي تشترك مع الزبائن، كما أظهرت أن سلوك القيادة (التسيبي) أيضا له أهمية وعلاقة سلبية بالإشتراك في المعرفة خارجيا وهذا النمط يشبه النمط المتساهل التي تم تناوله بالدراسة الحالية وكانت علاقته سلبية مع إدارة المعرفة.

وتتقارب نتائج الدراسة الحالية و نتائج دراسة (Chen , 2004) التي توصلت إلى أن القيادة (التحويلية) و (سلوك القيادة بالمكافأة الموقفية) يرتبط ايجابيا مع الإشتراك بالمعرفة في حالة الاتحادات الإستراتيجية، و نتائج دراسة (Tzong-Der Horng ،2003) التي بينت أن أسلوب القيادة(الإنساني) يدعم تطبيق إدارة المعرفة بدرجة كبيرة، لكن أسلوب القيادة (التنافسي) لا يدعم تطبيق إدارة المعرفة، و نتائج دراسة (Crawford , 2004) التي أظهرت الدراسة أن النموذج المشترك للإبداع والقيادة (التحويلية) يمكنه أن يتنبأ بإدارة المعرفة بشكل واضح، و بالنسبة إلى القيادة (التسيبية) كان تنبؤها سلبيا لإدارة معرفة، أما القيادة (التبادلية) لم يرتبط سلوكها بإدارة المعرفة بشكل عام.

كما تتشابه نتائج الدراسة الحالية ونتائج دراسة (Fullan، 2002) التي أكـدت على أنه لزيادة قدرة المدارس على إبداع وتبادل المعرفة لابد من وجود القيادة المتطورة في تفكيرها والتي تملك النظرة الشاملة و التي تمتلك المقومات التالية: الغاية الأخلاقية، فهم عملية التغيير، بناء العلاقات، إبداع وتبادل المعرفة، المحافظة على تماسك المعرفة ، و نتائج دراسة (Politis ,2001) التي أشارت إلى أن أساليب القيادة المتضمنة (التفاعل الإنساني) تشجع عملية اتخاذ القرارات التشاركي ترتبط إيجابيا باكتساب المعرفة.

وتتشابه نتائج الدراسة الحالية و نتائج دراسة (الخليلي ، ٢٠٠٦) التي بينت أن درجة ممارسة وزارة التربية و التعليم لأنشطة إدارة المعرفة التالية (تخزين، نشر وتبادل، فلترة) فقط كانت بدرجة متوسطة ، بالإضافة إلى انه لم يظهر أي أثر للعوامل الديموغرافية على درجة ممارسة أنشطة إدارة المعرفة. كما تتفق نتائج الدراسة الحالية ونتائج دراسة (العبادلة، ٢٠٠٣) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) ، وكذلك مع نتائج دراسة (خليد ، ٢٠٠٨) التي بينت أن درجة ممارسة أنشطة إدارة المعرفة في كلية الاقتصاد في جامعة الجزائر كان بدرجة متوسطة، و انه ليس هناك وجود لأي أثر للعوامل الديموغرافية على درجة ممارسة أنشطة إدارة المعرفة في الكلية.

واختلفت نتائج هذه الدراسة التي بينت أنه لا يوجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة و المتغيرات الديموغرافية مع نتائج دراسة (Ababneh، 2008) التي أشارت الدراسة إلى أن متغيرات (المسمى الوظيفي ، العمر ، الدورات التدريبية ، طبيعة العمل) لها تأثير ذو دلالة إحصائية على ممارسة كل من إدارة المعرفة. كما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Tzong-Der Horng، 2003) التي أظهرت أن هناك

اختلافات بين متغيري (الجنس والعمر) وتصوراتهم من إدارة المعرفة في الجامعات التقنيـة.

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الفياض ، ١٩٩٥) أن نسبة المدراء الـذين يديرون شركاتهم بنمط الفريق كانت (٣٩ %) يليها النمط المتقلـب حيـث بلغـت نـسبته (١٢،٥ %) و هي قريبة من باقي النسب لأنماط الأخرى حيث بلغ أقلها (٨ %) .

موقع نتائج الدراسة من الإطار النظري

اتفقت نتائج الدراسة مع ما ورد في الإطار النظري في أهمية ودور النمط القيـادي بالنـسبة لإدارة المعرفة بشكل خاص و للمنظمة بشكل عام :

أشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي الذي يمارس بدرجة عالية في مؤسسة الضمان هو النمط المتساهل يتصف المدير في هذا النمط بعدم التدخل والحيادية و عدم الرغبة بالانهمـاك في العمل أو في التعامل مع الموظفين و بالتالي سيؤثر بشكل سلبي على المؤسسة لأنه يعطي التفويض للموظفين في انجاز العمل ولا يتأكد من انجازه و يعني ذلك احتمالية كبيرة في عدم انجاز العمل ، و ابداء الرغبة في اهمال العمل من قبل الموظفين مما سيؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسة ، إن هذا النمط لا يناسب مؤسسة الضمان التي تعتبر من المؤسسات الرائدة في الأردن ، كما أن جميع موظفي هذا القائد عدا النمط (١,١) لا ينفذوا أوامره وتعليماته بـل ينفذوا ما يريدونه ، وأقلهم تحايلا عليه النمط (٩,١) ، كما أن هذا الـنمط لا يـرتبط بـإدارة المعرفة ايجابيا وهذا يعني أن هذا النمط لا يدعم ممارسة إدارة المعرفة في المؤسـسة وهـذا يؤكد ما أشار له (Coakes ، 2003) إلى أن العوائق الرئيسة التـي تعتـرض تنفيـذ إدارة المعرفة بشكل فاعل تتمثل و منها الافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة، وكما أكد (Efraim , 2002) إلى أن حالات اخفاق مشروع إدارة المعرفة تقدر من(٥٠- ٧٠%) و يعود لأسباب من أهمها نقص دعم والتزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة، كما أشار (Gupta

2002 ,) أن على المؤسسات التخلي عن الأساليب الإدارية القائمة على الخوف لأن ذلـك يزرع في العاملين الميل إلى الاحتفاظ بالمعرفة لأنفسهم، كما أن التسيير الإداري يحتاج إلى القيادة التي تعمل على ايجاد بيئة من التفاهم والتعاون والتعلم وتقوية التقاسم وتعزيزه ، وأخيرا أشار (Wiig , 1994) إلى ضرورة مشاركة الإدارة العليا فـي تطبيـق مبـادرة إدارة المعرفة، لأنها تمس العديد من أنحاء المنظمة، فالإدارة العليا يجب أن لا تدعم إدارة المعرفـة فقط، بل أيضا أن تكون مقتنعة بأن مثل هذه المبادرة مرغوب فيها تماما .

كما بينت النتائج أن النمط الثاني الذي يمارس هو النمط السلطوي لم يرتبط بإدارة المعرفة إلا بنشاطين هما ايجاد و نشر المعرفة إلا أنه ارتبط بإدارة المعرفة بنشاطين آخرين هما تخزين و تطبيق المعرفة فقط ، و في هذا النمط يتصف المدير برغبته في التحكم والسيطرة والهيمنة و لا ينمي عند المرؤوسين روح التعاون والمسؤولية والالتزام جميع موظفي هذا القائـد عـدا العاملين (١,١) لا ينفذوا أوامره وتعليماته بل ينفذوا ما يريدونه ، أكثر العاملين ميولا لـذلك العاملون بالنمط المتقلب، وأقلهم تحايلا عليه العاملون بالنمط (٩,١).

و أظهرت النتائج أن النمط الثالث في ترتيب الممارسة هو النمط المعتدل الذي ارتبط بـإدارة المعرفة ايجابيا بكل أنشطتها ، و يتصف المدير في هذا النمط بأنه يوازن بين اهتمامه بالإنتاج والأفراد ويركز على الأمور المجربة أو التي تحظى بقبول الأغلبيـة، ويواكـب التطـورات الجديدة المرؤوسون من النمطين (٩، ١)، (٩، ٩) يحبطون من سطحية المـدير وتـضحيته بجانب من الإهتمام بالإنتاج، والمرؤوس (١، ٩) أكثر ارتياحا في هذا الوضع، أمـا الثنـائي (٥،٥) فيتصفان بالتغطية المتبادلة.

و أشارت النتائج أن النمط الرابع من حيث الممارسة هو النمط الإجتماعي الإنـساني الـذي ارتبط ايجابيا مع إدارة المعرفة بكل أنشطتها ، و يتصف المدير في هذا النمط بشدة التركيـز

على العلاقات الإجتماعية وقلة التركيز على الإنتاج إلى درجة تجعل الأفراد كـأنهم أعـضاء نادي وليسوا أعضاء مؤسسة المرؤوس من النمط (١,٩) قد يكون عدوانيا مع هـذا القائـد، ويسود الانبهار المتبادل علاقة الثنائي (٩,١) والمرؤوس (٩,٩) يسعى لحلول جذرية بعكـس القائد، ويشكلان الثنائي الأكثر إنتاجا، المرؤوس (١,١) يرتاح في الخدمة مع هذا القائد، فـي حين أن المرؤوس (٥,٥) يتمتع بعلاقة دافئة مع هذا القائد، ويعملان على تهدئة التوترات .

و أظهرت النتائج أن النمط الخامس من حيث الممارسة هو نمط الفريق الذي يرتبط ايجابيـا بإدارة المعرفة ، و فسر ما نسبته (٤٤,٧%) من أنشطة إدارة المعرفة ، كما تبين أنه المتغير المستقل الوحيد المؤثر في أنشطة إدارة المعرفة، ولم يظهر أي أثر دال إحصائيا فـي بـاقي الأنماط ، إلا أن هذا النمط كان أقل ممارسة مقارنة بباقي الأنماط في مؤسسة الضمان ، و في هذا النمط يتسم القائد برغبته اعتمادا على هذا الأسلوب بتحقيق ذاته من خـلال تقـديم مـا يستطيعه من جهود للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وتشجيع مرؤوسيه لتحقيـق ذاتهـم بنفس الأسلوب .

لقد أثبتت الأبحاث أن النمط (٩,٩) هو الأكثر فعالية، وهذا ما أثبته (فان دي فليـرت) فـي مجموعة أبحاثه لعام (1988 ، 1989) ، كما يرى خصاونه (١٩٨٦) بأن الـنمط (٩,٩) يؤدي إلى رضا أكبر عن العمل، وإنتاجية مرتفعة، ولكن أي نمط من هذه الأنمـاط الخمـسة أفضل؟ يجيب عن هذا السؤال (بليك وموتون) بأنه في ضوء البرامج التي قدماها للتطـوير التنظيمي من خلال الشبكة الإدارية، فإن (٩٩,٥%) من المشتركين يعتقدون أن النمط (٩,٩) هو أفضل نمط ، يليه بالأفضلية النمط (٩,١) ، والثالث في ترتيب الأفضلية هو النمط (٥,٥) ، (صبيح، ١٩٨١). وفي دراسة محجوب (١٩٨٣) التي هدفت إلى تحديد أنمـاط المـديرين العاملين في إحدى الشركات الكبرى في السعودية أسفرت هذه الدراسة أن المـديرين الـذين

يمارسون النمط (٩,٩) يتصدرون القائمة بالأفضلية، يليه حسب الترتيب النمط (٩,١) ثم النمط (٥,٥). وتوصلت دراسات أخرى إلى عدم وجود دعم تطبيقي للنمط القيـادي (٩,٩)، وهـذا يعزى للظروف السياسية والاقتصادية والبيئية، حيث توصل أحد البـاحثين إلـى أن البيئـة الصينية تختلف عن البيئة الأمريكية، حيث دلت النتائج على صلاحية الـنمط (١,٩) بالنـسبة للمجتمع الصيني، وصلاحية النمط (٩,١) و (٩,٩) في البيئة الأمريكية (بطاح ، ١٩٧٩).

نلاحظ من خلال الأبحاث السابقة أن نمط الفريق هو أفضل الأنماط (إلا أن ممارسـته فـي مؤسسة الضمان جاء أقل الأنماط في مؤسسة الضمان) ، يليه من ناحية الأفـضلية الـنمط الإجتماعي الإنساني (التي كانت ممارسته في الرتبة الرابعة قبل الأخير في مؤسسة الضمان) و آخر الأنماط من ناحية الأفضلية هو النمط المعتدل الذي جاءت ممارسته في المرتبة الثالثة في مؤسسة الضمان

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

يحتوي هذا الفصل على عرض لنتائج الدراسة التي هدفت إلى معرفة أثـر الأنمـاط القيادية على ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن.

نتائج الدراسة

• أظهرت النتائج بعد التحليل الإحصائي أن الأنماط القيادية تلعب دورا حيويا فـي ممارسـة إدارة المعرفة من وجهة نظر العينة المبحوثة، ويلاحظ أن مستوى ممارسـة إدارة المعرفـة يتباين حسب ممارسة كل نمط ، ففي النمط المتساهل الذي جاء بالمرتبة الأولى مـن ناحيـة الممارسة و بأعلى متوسط حسابي (٣,٨١) وانحراف معياري ([illegible]) ، إذ لا يوجـد هنـاك علاقة تربطه مع إدارة المعرفة بأنشطتها كما هو واضح في الجدول رقم(٢٨) لمعامل ارتباط بيرسون، أما النمط السلطوي الذي جاء بالمرتبة الثانية من ناحية ممارسته بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٠) و انحراف معياري بلغ (٧١.) فنجد أنه قد ارتبط بعلاقة ايجابية مع إدارة المعرفة من خلال نشاطين فقط هما تخزين و تطبيق المعرفة و في نفس الوقت لم يـرتبط مـع إدارة المعرفة بنشاطيها ايجاد و نشر المعرفة، لكن النمط المعتدل الذي جاء بالمرتبة الثالثـة مـن ناحية ممارسته، بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٠) و انحراف معياري بلغ (٧٥.) ارتبط بـإدارة المعرفة بكافة أنشطتها بدرجة متوسطة، كذلك النمط الإجتماعي الإنساني جاء فـي المرتبـة الرابعة من ناحية ممارسته كان بمتوسط حسابي (٣,٠٦) وانحراف معيـاري بلـغ (٨١.) ارتبط بإدارة المعرفة بكافة أنشطتها بدرجة متوسطة بنسبة متقاربة إلى حد ما مع نفس الدرجة للنمط المعتدل مع إدارة المعرفة ، بينما جاء نمط الفريق الذي حل بالمرتبة الأخيرة من ناحية

ممارسته بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٩) و انحراف معياري بلغ (.٩٠) ارتبط بإدارة المعرفة بكافة أنشطتها بدرجة عالية.

• أشارت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالسؤال الأول والذي نصه " **ما هو النمط القيادي السائد لدى المديرين كما يراه الموظفون في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن؟** "

تبين أن فقرات النمط المتساهل جميعها جاءت بدرجة عالية، حيث جاءت الفقرة رقم (١١) التي نصها " لا يحاول حل مشاكل الموظفين في العمل" بالمرتبة الأولى و أعلى مستوى ممارسة ، تلتها الفقرة التي نصها " يبدي عدم الرغبة في حل الصراع بين الموظفين " بالمرتبة الثانية، كما بينت النتائج أن المدير يعمل على تأجيل القرار كي لا يتخذه بدرجة توافر عالية ، بالإضافة إلى أن المدير يتجنب المبادأة في العمل بدرجة توافر عالية ، أما الفقرة رقم (٢١) التي نصت على " يمنح الحرية الكاملة للموظفين في أداء العمل دون مساءلة " فقد حلت بالمرتبة الأخيرة بدرجة توافر عالية و أدنى متوسط حسابي.

• أظهرت نتائج الدراسة أن فقرات النمط السلطوي جاءت بدرجات عالية و متوسطة ، حيث جاءت الفقرة رقم (١٧) والتي تنص على " يتأكد من كيفية أداء الموظفين لمهامهم ليظهر سيطرته ونفوذه " في المرتبة الأولى ، تلتها الفقرة رقم (٢٢) التي نصها " يتخذ القرار بنفسه بغض النظر عن آراء الموظفين " بالمرتبة الثانية و جاءت الفقرة رقم (٢) التي نصها " يعمل على حل الصراعات بين الموظفين بالطريقة التي يراها مناسبة دون مشاركة أطراف الصراع " بالمرتبة الثالثة و جميع الفقرات السابقة جاءت بدرجة عالية ، أما الفقرة رقم (٧) التي نصها " لا يسمح للموظفين باتخاذ أي قرار إلا بعد اخذ موافقته " كانت بدرجة متوسطة

، و جاءت الفقرة رقم (١٢) التي نصها " يأمر الموظفين ليبذلوا أقصى جهودهم في أداء العمل" بدرجة متوسطة و بالمرتبة الأخيرة .

• أما بالنسبة لفقرات النمط المعتدل فكان مستواها بدرجة متوسطة حيث تبين أن المدير يعمل على تغيير قراراته وآرائه بناء على احتياجات وظروف غالبية الموظفين ، تلتها أن المدير يعطي توجيهات تعكس رغبات عامة للموظفين بدرجة توافر متوسطة ، تلتها أن المدير يتخذ القرار القابل للتطبيق والمقبول من الموظفين بدرجة توافر متوسطة ، تلتها أن المدير يعطي حلول مرضية لكافة أطراف الصراع أو المشكلة بدرجة توافر متوسطة ، تلتها أن المدير يهتم بالموظفين والعمل بصورة معتدلة بدرجة توافر متوسطة .

• فيما يتعلق بفقرات النمط الإجتماعي الإنساني فكان مستواها بدرجة توافر متوسطة باستثناء الفقرة رقم (١٤) و التي نصها " يتجنب المهام التي قد تواجه مقاومة من الموظفين " فقد جاءت بدرجة توافر عالية .

• بينت النتائج أن مستوى فقرات نمط الفريق كانت بدرجة توافر متوسطة.

• كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بالسؤال الثاني و الذي نصه " **ما مستوى ممارسة المديرين أنشطة إدارة المعرفة كما يراه الموظفون في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن؟ "**

• تبين أن ممارسة إدارة المعرفة بأنشطتها في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي كانت بدرجة متوسطة، حيث جاء كل من نشاط ايجاد المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٢) ، ونشاط تخزين المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٢) أيضا في المرتبة الأولى، و جاء نشاط تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٠) بالمرتبة الثانية، أما نشاط نشر المعرفة فقد حل في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٩٥).

• بينت نتائج الدراسة أن مستوى نشاط ايجاد المعرفة كان بدرجة توافر متوسطة، حيث كانت الفقرتان رقم (١٣) والتي نصت " تتبنى المؤسسة الاقتراحات والمبادرات من الموظفين"، و الفقرة (١٧) التي نصت " تشجع المؤسسة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين لإيجاد الأفكار الجديدة " في المرتبة الأولى بدرجة توافر متوسطة، بينما جاءت المرتبة الأخيرة بدرجة توافر متوسطة تقوم المؤسسة بتشكيل ورش ولقاءات للتعلم من داخل وخارج المؤسسة لتحسين العمل.

• أشارت نتائج الدراسة أن مستوى نشاط تخزين المعرفة كان بدرجة توافر متوسطة ، حيث جاءت الفقرة " تعمل المؤسسة على توثيق خبرات الموظفين للاستفادة منها مستقبلا " في المرتبة الأولى ، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة توافر متوسطة الفقرة "تمتلك المؤسسة قواعد بيانات معلومات لحفظ المعرفة" .

• بينت نتائج الدراسة أن مستوى نشاط نشر المعرفة كان بدرجة توافر متوسطة ، حيث جاءت الفقرتان رقم (١١)، و التي نصها " تعمل المؤسسة على التنسيق بين الأقسام المختلفة لتبادل المعرفة بين الموظفين"، و الفقرة (١٥) التي نصها " تعمل المؤسسة على عقد ندوات ولقاءات بين الموظفين كوسيلة لنشر المعرفة " في المرتبة الأولى، بينما جاءت المرتبة الأخيرة بدرجة توافر متوسطة للفقرة "تملك المؤسسة شبكة معلومات داخلية موزعة على الموظفين".

• أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة نشاط نشر المعرفة كان بدرجة توافر متوسطة ، حيث جاءت الفقرة "تراقب المؤسسة سير عمليات المعرفة لمعرفة مستوى التقدم في تطبيقها " في المرتبة الأولى ، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة توافر متوسطة الفقرة " أتبنى أي طريقة جديدة تساعدني في تحسين أدائي" .

- أشارت النتائج إلى أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين لإدارة المعرفة بأنشطتها(ايجاد، تخزين، نشر، تطبيق) تعزى لأثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الحالة الإجتماعية).
- لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين للنمط القيادي بأنواعه (المتساهل، السلطوي، المعتدل، الإجتماعي الإنساني ، الفريق) تعزى لأثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر).
- هناك فروق دالة إحصائيا في اتجاهات المبحوثين للنمط القيادي بنوعيه (السلطوي، المعتدل) تعزى لأثر المسمى الوظيفي وجاءت الفروق لصالح اللذين يعملون في الإدارة.
- لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين للنمط القيادي بأنواعه (المتساهل، الإجتماعي الإنساني ، الفريق) تعزى لأثر المسمى الوظيفي.
- لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين لنمطي القيادة (الإجتماعي الإنساني ، الفريق) تعزى لأثر المؤهل العلمي.
- هناك فروق دالة إحصائيا في اتجاهات المبحوثين لأنماط القيادة (المتساهل، السلطوي، المعتدل) تعزى لأثر المؤهل العلمي بين بكالوريوس ودبلوم فأقل، وجاءت الفروق لصالح دبلوم فأقل، في كل من النمط المتساهل والنمط المعتدل.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي دراسات عليا وبكالوريوس، وجاءت الفروق لصالح دراسات عليا، في النمط السلطوي.
- لا يوجد هناك فروق دالة إحصائيا في اتجاهات المبحوثين لأنماط القيادة (المتساهل ، السلطوي) تعزى لأثر سنوات الخدمة .

- هناك فروق دالة إحصائيا في اتجاهات المبحوثين لأنماط القيادة (المعتـدل ، الإجتمـاعي الإنساني ، الفريق) تعزى لأثر سنوات الخدمة بين(٦-١٠) سنوات و(١٠ سنوات أكثر) ، وجاءت الفروق لصالح أكثر من (١٠ سنوات) .

- لا يوجد هناك فروق دالة إحصائيا في اتجاهات المبحوثين لأنمـاط القيـادة (المتـساهل ، السلطوي ، الإجتماعي الإنساني ، الفريق) تعزى لأثر الحالة الإجتماعية .

- هناك فروق دالة إحصائيا في اتجاهات المبحوثين لنمط القيادة (المعتـدل) تعـزى لأثـر (الحالة الإجتماعية) و جاءت الفروق لصالح المتزوج .

التوصيات

بناء على النتائج يوصي الباحث:

١ -إدارة مؤسسة الضمان الإجتماعي بتغيير النمط القيادي المتسم بالمتساهل إلى نمط القيادة الفريق حتى ينسجم مع ممارسة إدارة المعرفة بشكل فعال.

٢- قيام إدارة المؤسسة بتحقيق التوازن من خلال التركيز على الموظفين والتركيز على انجاز العمل.

٣- إدارة المؤسسة القيام بنشر المعرفة من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات مع الموظفين، واستخدام الطرق والوسائل التكنولوجية كالانترنت لتعميم المعلومات لقيام الموظفين بمهامهم بصورة أكثر كفاءة، لما أشارت إليه النتائج بضرورة أن تقوم المؤسسة بتشكيل ورش ولقاءات للتعلم من داخل وخارج المؤسسة لتحسين العمل.

٤- ضرورة قيام المؤسسة أن تملك المؤسسة شبكة معلومات داخلية موزعة على الموظفين بغية تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية حاجات المنتفعين.

٥- إجراء دراسات مشابهه لهذه الدراسة على المؤسسات و الوزارات الحكومية الأخرى .

٦- الإهتمام بموضوع إدارة المعرفة بجميع جوانبها و الذي يمثل مفتاح الألفية الثالثة، وتوظيفها بصورة تضمن انجاز معاملات مراجعي المؤسسة بصورة سريعة وذات جودة عالية.

المراجع

الكتب

البياع ، محمد حسن عبد الوهاب (١٩٨٥) . **القيادة الإدارية في ضوء المنهج والممارسة**، دار الحرية- بغداد ، ص ٦٩.

حجازي، هيثم علي (٢٠٠٥) **إدارة المعرفة مدخل تطبيقي**، الأهلية للنشر والتوزيع-عمان، الطبعة الأولى.

حريم ، حسين (١٩٩٧) . **السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات** ، دار زهران للنشر و التوزيع – عمان .

حسن ، ماهر محمد صالح (٢٠٠٤) . **القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم** ، ط ١ ، دار الكندي – عمان ، ص ٤٤ .

خصاونة ، يوسف (١٩٨٦) . **أساسيات في الإدارة المدرسية** ، الجامعة الأردنية – عمان .

درويش، عبد الكريم و تكلا، ليلى (١٩٧٦). **أصول الإدارة العامة**، مطبعة الأنجلو المصرية - القاهرة، ص: ٣٩٩ .

سالم ، فؤاد الشيخ وآخرون (١٩٩٨) **المفاهيم الإدارية الحديثة** ، ط ١ مركز الكتب الأردني – عمان، ص ١٩٣.

الطويل، هاني عبد الرحمن (١٩٨٦) " **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**" ، ط١، الجامعة الأردنية.

الظاهر،نعيم إبراهيم (٢٠٠٩). **إدارة المعرفة**، صص١١.

ظريف شوقي (١٩٩٣) . **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، دار غريب- القاهرة، ، ص٢٥ .

قنديل، علاء محمد سيد (٢٠١٠) . **القيادة الإدارية و إدارة الابتكار** ، ط١، دار الفكر- عمان.

القريوتي ، محمد قاسم (١٩٩٣) . **السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات** ، المكتبة الوطنية - عمان ، ط ٢ ، ص ١٣٨. ١٩٩٣

عباس علي، وبركات عبد الله (١٩٩٧)، **مدخل إلى علم الإدارة**، ط١، دار النظم للنشر- عمان.

عبد الباقي ، صلاح محمد (٢٠٠١) . **السلوك التنظيمي** ، الدار الجامعية - القاهرة ، ص :٢٤٢.

عبد الحميد، جابر وكفافي،علاء الدين (١٩٩١) . **معجم علم النفس والطب النفسي**،ج ٤ ، دار النهضة العربية - القاهرة ، ص ١٩٤ .

العلي ، عبد الستار . قنديلجي ، عامر ابراهيم . العمري ، غسان (٢٠٠٦) . **المدخل إلى إدارة المعرفة** ، دار المسيرة - عمان ، ط ١ .

العجمي ، محمد حسنين (٢٠٠٨) . **القيادة الإدارية و أهميتها في الفكر الإداري** ، دار المسيرة - عمان ، ط ١ ، ص: ٣١.

العديلي ، ناصر محمد . (١٩٩٣) . **إدارة السلوك التنظيمي** ، ط١ ، الرياض ، ص ٢٥٠ .

عليان ، ربحي مصطفى (٢٠٠٨) . **إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع - عمان ، الطبعة الأولى ص ١٥٤-١٥٦ .

محجوب ، سر الختم (١٩٨٣) . **الشبكة الإدارية - دراسة في أنماط السلوك الإداري و تطوير المنظمات** ، مكتبة العلم - جدة ، ص: ٢٣٧ .

ملكاوي، ابراهيم الخلوف (٢٠٠٧) . **إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم**، ط١، الوراق للنشر والتوزيع- عمان.

نجم ،عبود نجم، (٢٠٠٨). **إدارة المعرفة**، ط٢ ، - عمان.

نور الدين ، عصام (٢٠١٠) . **إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة** ، دار أسامة -عمان ، ط١ .

هاوس ، بيتر نورث . **القيادة الإدارية النظرية و التطبيق** . ترجمة : المعيوف صلاح بن معاد، معهد الإدارة العامة ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، (٢٠٠٦) ، ص ١٨٧-٢٠٥ .

هواري ، سيد (١٩٨٥). **المدير الفعال** ، مكتبة الأقصى ، ط ٢ ، ص ٤٨.

الدوريات

برهان ،وآخرون، (١٩٨٨) ،تكنولوجيا المعلومات و الإدارة العامة في الدول العربية ، **المجلة العربية للإدارة** ، المجلد (١٢) ، العدد الأول .

زكريان زوزيت، القيادة ومفهومها ونظرياتها، **مجلة لرسالة المعلم** العدد (٣)، المجلد (٣٨) وزارة التربية والتعليم.

صبيح ، نبيل أحمد (١٩٨١) . القيادة الإدارية في إطار منهج فلسفة النظم ، **دراسات في القيادة التربوية** ، مجلد ٦ ، جامعة قطر .

عبد الوهاب، سمير محمد (٢٠٠٧) . دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، **مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة**، جامعة القاهرة -كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، www.google.com .

العتيبي ، سعد مرزوف، مقالة بعنوان "إدارة المعرفة". Downloaded on ٥/١٠/٢٠٠٥ .from: www.khayma.com

الكبيسي، صلاح الدين (٢٠٠٥) . إدارة المعرفة ،القاهرة ، **المنظمة العربية للتنمية الإدارية** ، ص١١.

نصير، نعيم (١٩٨٧) " القيادة في الإدارة السلوكية وموقعها من النظريات المعاصرة والتراث العربي الإسلامي " ، **المنظمة العربية للعلوم الإدارية**، إدارة البحوث والدراسات.

وهبي السيد إسماعيل والمطوع، حسين محمد (١٩٩١): أنماط الفترة الإدارية والإشراف التربوي بالمدارس التعليمية العام بدولة الإمارات العربية. **مجلة كلية التربية**، العدد السادس.

الرسائل الجامعية

البنا، كمال عبد الحسن (١٩٨٧). **القوانين النفسية للمديرين: دراسة عن العلاقة بين النمط الإداري وقوة الاضطرابات السيكوسوماتية في الصناعة**، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس، القاهرة.

بطاح، أحمد (١٩٧٩). **تأثير نمط قيادة مدير المدرسة على علاقات الهيئة التدريسية وروحها المعنوية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

بيدس ،عادل (٢٠٠٧) . " **استخدام الأساليب و البرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مديري شركات الاتصال الأردنية** " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية.

خليد، عائشة ، (٢٠٠٨) . **تقييم أنشطة إدارة المعرفة في جامعة الجزائر** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن.

الخليلي ، سمية (٢٠٠٦) . **"إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية"** ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك ، الأردن.

الأشقر، وفاء (١٩٩٤). **الأنماط القيادية السائدة في جامعة اليرموك، التكنولوجيا كما يراه أعضاء هيئة التدريس**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

الطحان، عبد الرزاق (٢٠٠٠) . **أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق عمات المالي**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، الأردن.

العبادلة ، عبد الرحمن (٢٠٠٣). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن

الفياض ، محمود (١٩٩٥) . **اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن.

معايعة ، عادل (١٩٩٥) . أثر النمط القيادي عند عمداء الكليات في الجامعات الأردنية كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها على الرضا الوظيفي لديهم ، رسالة ماجستير غير منـــشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن .

المومني ، حسان (٢٠٠٥) . **اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن** ، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت ، الأردن .

المراجع الأجنبية

BOOKS

Black , R . R and McGanse , A . A . (1991) . **Leadership Dilemmas-Grid Solutions** , Gulf Publishing Company , Houston .

Black , R . R . and Mouton , J . S . (1987) . **Spectacular Teamwork** , John Wiley & Sons , Inc ., U.S.A.

Black , R . R . and Mouton , J . S . (1986) . **Exectuive Achievment: Making It at The Top** . McGraw-Hill , Inc .

Drucker, P. (1993). **Post-capitalist society**. Harper Business: New York.

Earl , M. J. (1998) . **Information Management** , New York , Oxford University Press , P 36-52.

Efraim , Turban et al . (2002) . **Information Technology for Management** : John Wily and Sons, Inc., New York, p.417.

Hersey , P and Blanchard , K . H ., (1972) . **Management of Organizational Behavior,** 2end ., Prentice Hall , Englewood Cliffs, N.J, pp 143-152 Oid, P 101

Hofestede , G .(1991) . **Cultures and Organization** , Softwareof the mind, London, McGraw-Hill Book co.

John , M. I vancevich, Janes W. Donnelly, Jr. and James L. Gibson, (1989).**Management: Principle and function,** 4th el. (Homewood) 111., Irwin, PP 558-559.

Likert , Rensis . (1967) . **The Human Organization : its management and Value** , New York : Mc Graw – Hill Inc .

Likert , Rensis . (1961) . **New Patterns of management**, New York : Mc Graw – Hill Inc

Leontiades , J. c. (2001) . **Managing the Global Enterprise** , Harlow , England , Prentice Hall . P 52-53

Martin , R . J . & Lundberg , D . E . (1991) . **Human relation for the hospitality industry** .New York : van no strand Reinhold .

ARTICLES

Ababneh , Raed (2008) . **The Impact of Knowledge Management and Organization Learning on Organizational Innovation : the case of Greater Amman Municipality in Jordan** , International Conference Of Knowledge Management , Lamgkawi-Malysia,10-12 June 2008.

Babu G . Suri . (2008) . Rao T. Mohana , Ahmed Salma ,Gupta K. S **Journal of Information & Knowledge Management**, Vol. 7, No. 2 , P : 83-92

Bhatt, Ganesh. D (2001). "Knowledge Management in Organization : examining the Interaction Between Technologies, Techniques and People", **Journal of knowledge Management**, Vol.5, No 1.pp.68-75.

Coakes , Elayne (ed.) (2003) . Knowledge Management : Current Issues and Challenges , U.S.A. , Idea Group Publishing

Crawford, C. B., (2004). Transformational leadership innovation and, knowledge management: empirical findings and emergent conclusions. **ccrawfor@fhsu.edu**

Dieng et.al., (2004), "Methods and Tools for Corporate Knowledge Management". Downloaded on 18/9/2005 from: http://ksi opsc vcalgary ca/ KAW/KAW98/dieng.

Edvinsson L . & . Malone M.S (1997) . Intellectual Capital: Realizing Your Company's true value by finding its Hidden Roots (New York, NY: **Harper Business.**

Fullan , M . (2002). "The Role pf Leadership in the Promotion of Knowledge Management in Schools: Theory and Practice" **Teachers and Teaching,** Vol. 8, No.3/4.

Gupta , A. and McDaniel , J . ,(2002) . "Creating competitive advantage by effectively managing knowledge: a framework for knowledge management." **Journal of Knowledge Management Practice,** October. Available at: http://www.tlainc.com/articl39.htm

Houses , R . J. (1971) . **"Path – goal Theory of Leadership** "Administrative Science Quarterly Vol . 16.

Johon D. politis , (2001) . The relationship of various leadership styles to knowledgemanagement ,**leadershipand organizational developmentjournal**,issu8,pp354-364

http://assets.emeraldinsight.com/10.1108/01437730110410071

Jen-Te Yang' (2005) . Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture . **Department of Hotel Management**, National Kaohsiung Hospitality College, PO Box 608, Kaohsiung City (800), Taiwan ROC. accepted 30 August 2006 Available online 13 October 2006. http:// dx.doi.org/10..1016/j.tourman

Li Yueh Chen , F. Barry Barnes (2005) . **Relationship between Leadership Behaviors and Knowledge Sharing In Professional Service Firms Engaged In Strategic Alliances.** No. 1, Ln. 189, Wen-Shin South First Road, Taichung City, Taiwan, R.O.C. 408 , barry@nova.edu .

Marquardt , Michael J . (2002) Building the Learning Organization : Mastering the 5 Elements for Corporate Learning , U.S.A. , **Davis Black Publishing Company** P : 26 .

Nonaka Ryoko Toyama and Noboru Konno (2000), "SECL, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation". **Long Range Planning,** Vol. 33, 99. 5-34.

Nonaka , I. & H . Takeuchi , (1995). "the Knowledge-Creating Company". **Organizational Science.** Vol.5, No.1, pp:14-37 .

Park , Sung , Chul . (2007) . "The comparison of knowledge ' management practices between public and private organizations : an exploratory study", **The Pennsylvania State University,** pages182,; AAT 3266178 .

Qian , Huang . (2008) . Davison Robert M. , Liu Hefu , Gu Jibao **Journal of Global Information Management** , 16(4) , P : 67-91. The Impact of Style on Knowledge-Sharing Intentions in China Leadership

Sabri , Hala (2007) . Jordanian managers' leadership styles in comparison with the International Air Transport Association (IATA) and prospects for knowledge management in Jordan, **International Journal of Commerce and Management** , yy 2007, vol 17 issue 1/2 pp 56-72.

Singh , Sanjay , Akumar . (2008) . Role of leadership in knowledge management: a study, **journal of knowledge management**, vol 12 issue4pp3-15.
http://www.emeraldinsight.com/10.1108/13673270810884219

Singh , M . , Shankar R., Narian, R., and Kumar, A., (2006) . " Survey of Knowledge Management Practice in India Manufacturing Industries ," **Journal of Knowledge Management**, Vol.10,no.6,pp.110-128.

Tannenbaum , R.al W,H. Schindt, (1973) . How to choose a leadership pattern: **Harvard Businec Review**, May-June.

Tzong-Der , Horng . (2003) . **Examining the Relationship between Knowledge Management and Leadership Style in Technological Universities.** www.google.com

Vincent , Carolyn . (2006) . **"Leadership in knowledge society: an examination of the relationship between perceptions of leadership and knowledge management actions using a social action theory approach"** . www.google.com

Wickham , P.a. (2001) . Strategic Entrepreneurship , Harlow , England , Prentice Hall , P 223.

Wiig , Karl M. (1994) . Knowledge Management : The Central Management Focus For Intelligent Acting Organization , U.S.A. Schema press , p : 25

Wiig , Karl M. (1993) . Knowledge Management Foundation : Thinking About Thinking / How people and organization create , Representative and use knowledge , U.S.A. , Schema press , p : 11 .

Zerger , B. (1998) . Art of Knowledge Management, **Inforwold** , July 27.

THESES

Chihyi , Sun . (2007) . **A Study on Relationships among Leadership Style, Organization Culture, Knowledge Process Capability and Knowledge Management Strategy ,** Thesis , date of submission 2008-06-12.

http://etdncku.lib.ncku.edu.tw/ETD-search/getfile?URN=etd-0619108-032626@filename=etd-0619108-032626.pdf

Kao, Hsin, PhD . (2005) , **The exploration of the relationship between Taiwanese executive leadership style and knowledge management practice in Mainland China.** Thesis‹ UNIVERSITY OF THE INCARNATE WORD, pages; 3; Business education

Li-Yueh Chen(2004). An **examination of relationships among leadership behavior , knowledge sharing, and organization's marketing effectiveness in professional service firms that have been engage in strategic alliance .** Thesis. www.google.com.

Park Sung Chul, Ph.D , (2007). "The comparison of knowledge management practices between public and private organizations : an exploratory study", **The Pennsylvania State University,** pages182,; AAT 3266178.

الملخص باللغة الإنجليزية

Rababh , Rmzy . " The Impact of Managers Leadership Styles on Practicing Knowledge Management in the Jordanian Social Security Corporation " empirical study . Thesis in Yarmouk university 2010 , supervisor Dr. Raed Ababneh

Abstract

The purpose of the present study is to identify both the prevalent leadership style, practice level of knowledge management, and how influential is a leadership style on practicing knowledge management at the Social Security Corporation main office in Amman.

Questionnaires were sent to participants (N=260), (176) were received back , (6) of which were not usable for statistical analysis. The statistical treatment revealed the following conclusions:

- ***Impoverished style*** had the highest percentage with mean (3.81) and standard deviation (.71) this indicating that higher practice degree at the corporation; next the ***Authoritarian style*** had mean (3.40) and standard deviation (.71) , followed by ***Middle of the road style*** had mean (3.10) and standard deviation (.75) , then ***Country club style*** had mean (3.06) and standard deviation (.81), and finally ***Team style*** had mean (2.89) and standard deviation (.90).
- Results showed moderate practice degree of knowledge management activities had mean (3.00) at the Social Security Corporation. Specifically, knowledge creation had mean (3.02) and standard (.90) deviation also knowledge

storing had mean (3.02) and standard deviation(.86) were ranked top, next knowledge dissemination had mean (3.00) and standard deviation(.80) and finally ranked was knowledge application which had mean (3.02) and standard deviation (.83).

- Results indicated that ***Team style*** was only independent variable which impact in knowledge management activities , it explained (44.7 %) from knowledge management , in other hand results didn't appears any statistical impact of remainder styles on knowledge management activities .
- There is a statistically significant positive relationship between leadership style (***Authoritarian style, Middle of the road style, Country club style,*** **and** ***Team style)*** and knowledge management activities (knowledge creation, storage, dissemination, and application)
- There is no statistically significant positive relationship between the ***Impoverished style*** and knowledge management activities (knowledge creation, storage, dissemination, and application).
- There is no statistically significant difference in participant attitudes to knowledge management activities (knowledge creation, storage, dissemination, and application) attributed to demographic variables (gender, age, job title, educational level, years of experience, and marital status).
- There is no statistically significant difference in participant attitudes to leadership style (***Impoverished style, Authoritarian style, Middle of the road style, Country club style,*** and ***Team style)*** attributed to demographic variables (gender, age).

- There is no statistically significant difference in participant attitudes to leadership style (***Impoverished style***, ***Country club style,*** and ***Team style)*** attributed to job title.
- There are statistically significant differences in participant attitudes to leadership style (***Authoritarian style*** and ***Middle of the road style)*** with differences being in favor of main office staffers.
- There is no statistically significant difference in participant attitudes to leadership style (***Country club style,*** and ***Team style)*** attributed to educational level.
- There are statistically significant differences in participant attitudes to leadership style (***Impoverished style***, ***Authoritarian style***, ***Middle of the road style)*** attributed to the (educational level) effect among BA, and Diploma or less holders, favoring Diploma or less degree holders for both ***Impoverished style*** and ***Middle of the road style***
- There are statistically significant differences between Higher Education and BA holder, favoring participants with higher education for the ***Impoverished style.***
- There is no statistically significant difference in participant attitudes to leadership style (***Authoritarian style*** and ***Impoverished style)*** attributed to (years of service).
- There are statically significant differences in participant attitudes to leadership style (***Middle of the road style*** and ***Country club style,*** and ***Team style)*** attributed to the effect of (years of service) for the (6-10), (10 or above) groups, in favor of (10 years of above) group.
- There is no statistically significant difference in participant attitudes to leadership style (***Impoverished style***, ***Authoritarian***

style, Country club style, and ***Team style***) attributed to marital status.

- There are statistically significant differences in participant attitudes to leadership style (***Middle of the road style***) attributed to marital status, in favor of married participants.

Recommendations:

In light of earlier results:

1- Social Security Corporation needs to change its prevalent ***Impoverished*** leadership style into ***Team style*** so that to fit effectively with the knowledge management practices.

2- Social Security Corporation needs to strike between the attention given to staffers and job performance.

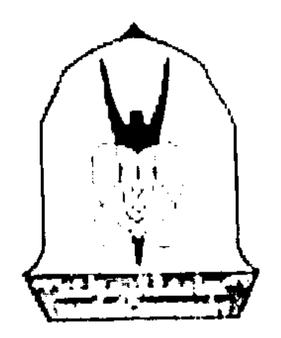
3-Social Security Corporation is required to disseminate knowledge through meetings attended by the staffers, using recent technologies such as the Internet to disseminate knowledge to employees and learn them how to do their duties more effectively, given the result that the Corporation has to organize training workshops and outside the Corporation for improving performance.

4- The Corporation is required to develop an intranet to which employees at different levels will have access aiming at accomplishing its goals and meeting customer needs.

5- Conducting further studies similar to this one is also recommended for other governmental institutions.

6- Knowledge management requires further attention that is the key for the third millennium and investing its capabilities in achieving quality work in shortest possible time.

key words : leadership Style , knowledge management , Social Security corporation



بسم الله الرحمن الرحيم

الإستبانة

أخي الموظف/ أختي الموظفة ،،،

تحية وبعد ؛

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان " **تأثير الأنماط القيادية لدى المديرين على ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن** " ، بهدف معرفة تأثير النمط القيادي السائد على ممارسة إدارة المعرفة في مؤسستكم ، استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة العامة في جامعة اليرموك ، لذا أرجو تعاونكم بالتكرم بالإجابة على فقرات الإستبانة المكونة من ثلاثة أجزاء بدقة وموضوعية، علما بأن المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا فائق التقدير والاحترام

الباحث

رمزي ربابعة

الجزء الأول : المعلومات العامة

الجنس	□ ذكر	□ أنثى		
العمر	□ ٣٠ سنه فأقل	□ ٣١-٤٥ سنه	□ ٤٦ سنه فأكثر	
المسمى الوظيفي	□ مدير مساعد مدير	□ رئيس قسم شعبة	□ موظف	
المؤهل العلمي	□ دبلوم فاقل	□ بكالوريوس	□ دراسات عليا	
سنوات الخدمة	□ ٥ سنوات فأقل	□ ٦- ١٠ سنوات	□ ١١ سنة فأكثر	
الحالة الإجتماعية	□ متزوج	□أعزب	□ مطلق	□ أرمل

الجزء الثاني : الأنماط القيادية

بناء على واقع العمل لديكم فإن مديرك / رئيسك المباشر يتصف بما يلي :

	الأنماط القيادية	غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط الموافقة	موافق	موافق بشدة
١	يبدي عدم الرغبة في حل الصراع بين الموظفين					
٢	يعمل على حل الصراعات بين الموظفين بالطريقة التي يراها مناسبة دون مشاركة أطراف الصراع					
٣	يعطي حلول مرضية لكافة أطراف الصراع أو المشكلة					
٤	يركز على جوهر الصراع دون التأثير على مشاعر الموظفين					
٥	يناقش ويحدد أسس الحل مع الموظفين بصورة جماعية					
٦	يتجنب المبادأة في العمل					
٧	لا يسمح للموظفين باتخاذ أي قرار إلا بعد اخذ موافقته					
٨	يهتم بالموظفين والعمل بصورة معتدلة					
٩	يتخذ قرارات تعمل على إسعاد الموظفين					
١٠	يطلب معلومات شاملة عن العمل و الموظفين					
١١	لا يحاول حل مشاكل الموظفين في العمل					
١٢	يأمر الموظفين ليبذلوا أقصى جهودهم في أداء العمل					
١٣	يعطي توجيهات تعكس رغبات عامة للموظفين					
١٤	يتجنب المهام التي قد تواجه مقاومة من الموظفين					
١٥	يبحث عن أسباب الصراع لإيمانه بأن الحل يبدأ بتجنبه					
١٦	يؤجل القرار ما أمكن ويتهرب من اتخاذه					
١٧	يتأكد من كيفية أداء الموظفين لمهامهم ليظهر سيطرته ونفوذه					
١٨	يعمل على تغيير قراراته و آرائه بناء على احتياجات و ظروف غالبية الموظفين					
١٩	يعمل على بناء ثقة متبادلة مع الموظفين					
٢٠	يعمل على ايجاد التكامل بين مهام الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة					
٢١	يمنح الحرية الكاملة للموظفين في أداء العمل دون مساءلة					
٢٢	يتخذ القرار بنفسه بغض النظر عن أراء الموظفين					
٢٣	يتخذ القرار القابل للتطبيق والمقبول من الموظفين					
٢٤	يشارك الموظفين في مناسباتهم الشخصية و الإجتماعية					
٢٥	يهتم ببناء فريق متين لأداء العمل					

الجزء الثالث : إدارة المعرفة

يقصد بالمعرفة : مجموع الخبرات والتجارب و المعلومات و المفاهيم والاستراتيجيات التي يملكها الموظف أو المؤسسة ، تستخدم لمعالجة حالة أو تفسير المعلومات المتعلقة بحالة معينة

	إدارة المعرفة	غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط الموافقة	موافق	موافق بشدة
١	تعتمد المؤسسة على توليد وإيجاد معارفها من داخل وخارج المؤسسة					
٢	تملك المؤسسة قواعد بيانات و معلومات لحفظ المعرفة					
٣	تملك المؤسسة شبكة معلومات داخلية موزعة على الموظفين					
٤	يقوم الموظفون بتطبيق أي معرفة أو فكرة تساعد في أداء المهام					
٥	تشجع المؤسسة على الإبداع و ابتكار طرق جديدة للعمل					
٦	تعمل المؤسسة على توثيق خبرات الموظفين للاستفادة منها مستقبلا					
٧	تقوم المؤسسة على إصدار نشرات دورية لتعميم المعرفة بين الموظفين					
٨	يتم تطبيق المعرفة المكتسبة من البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة					
٩	تقوم المؤسسة بتشكيل ورش ولقاءات للتعلم من داخل وخارج المؤسسة لتحسين العمل					
١٠	تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية المختلفة لتخزين المعرفة					
١١	تعمل المؤسسة على التنسيق بين الأقسام المختلفة لتبادل المعرفة بين الموظفين					
١٢	أتبنى أي طريقة جديدة تساعدني في تحسين أدائي					
١٣	تتبنى المؤسسة الاقتراحات و المبادرات من الموظفين					
١٤	يتم التنسيق بين أقسام المؤسسة لتخزين المعرفة بصورة موحدة					
١٥	تعمل المؤسسة على عقد ندوات و لقاءات بين الموظفين كوسيلة لنشر المعرفة					
١٦	تراقب المؤسسة سير عمليات المعرفة لمعرفة مستوى التقدم في تطبيقها					

	إدارة المعرفة	غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط الموافقة	موافق	موافق بشدة
١٧	تشجع المؤسسة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين لإيجاد الأفكار الجديدة					
١٨	يتم توثيق المعرفة الجديدة و المكتسبة لأي عمل تقوم به دائرتي					
١٩	هناك سهولة في الوصول إلى المعلومات التي احتاجها في أداء مهامي					
٢٠	تعمل المؤسسة على تقييم ممارسة المعرفة الجديدة التي تم تنفيذها					
٢١	تعمل المؤسسة على استقبال المعلومات الواردة إليها من أي مصدر ليتم ايجاد معرفة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة					
٢٢	أقوم بتوثيق المشاكل التي واجهتها و طرق حلها للاستفادة منها لاحقا					
٢٣	تهتم المؤسسة بعمل دورات تدريبية للموظفين لتنمية مهاراتهم في استخدام تكنولوجيا المعلومات و نشر المعرفة بينهم					
٢٤	نقوم بتنفيذ أي معرفة نحصل عليها من خارج المؤسسة					

